


HACIA UNA NUEVA INSTITUCIONALIDAD DEL ESTADO A NIVEL LOCAL



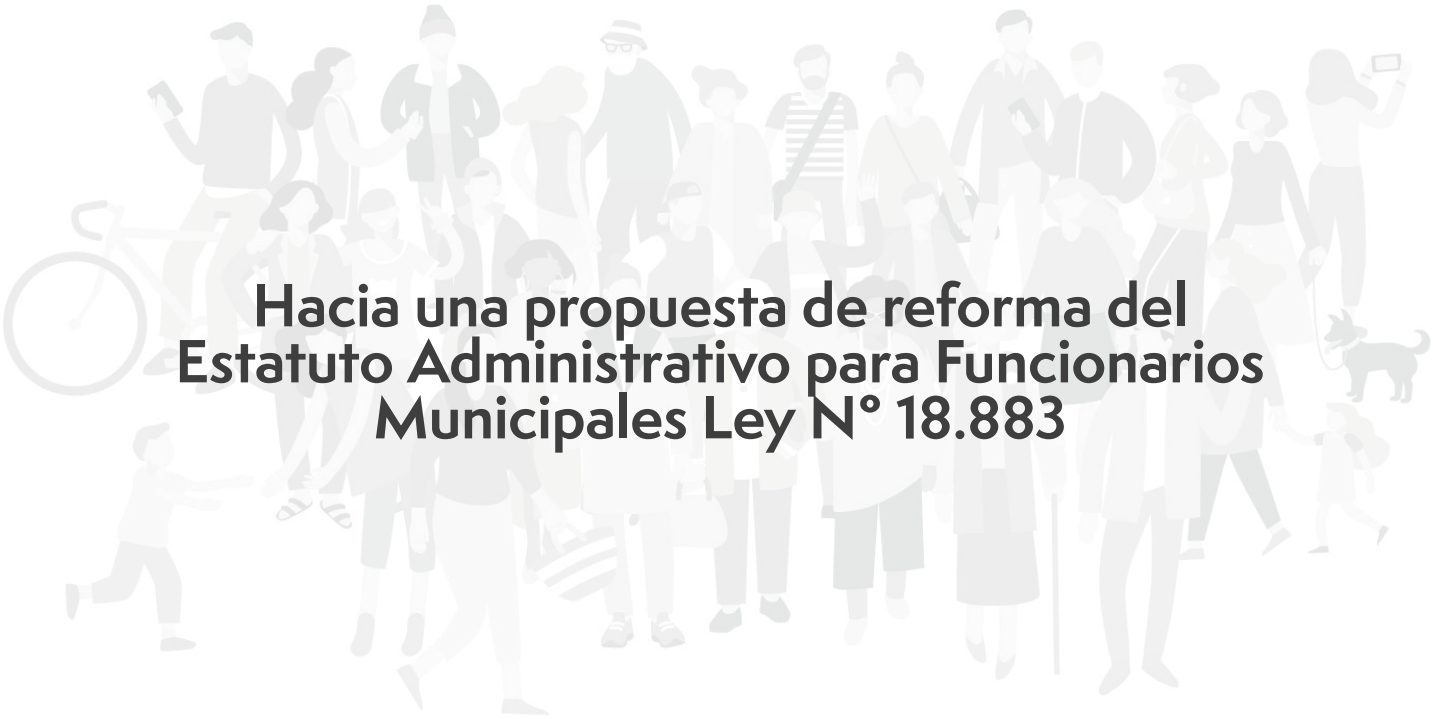
Hacia una propuesta de reforma del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales Ley N° 18.883



El presente documento ha sido elaborado por la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), como resultado del estudio “Hacia una nueva institucionalidad del Estado a nivel local”, proyecto que contó con el financiamiento de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), como un aporte necesario al debate que se iniciará en materia constitucional.

Esta publicación forma parte de los siguientes 6 títulos:

1. Hacia una nueva institucionalidad del Estado a nivel local: marco teórico
2. Propuesta de reforma constitucional para una nueva institucionalidad del Estado a nivel local
3. Propuesta de modificación de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades
4. Propuesta de modificación al Estatuto Administrativo para Funcionarios municipales
5. Propuesta sobre reconocimiento constitucional y legal de la potestad normativa a nivel local
6. Propuesta de un nuevo concepto de participación ciudadana



Hacia una propuesta de reforma del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales Ley N° 18.883

Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH)

2021

ÍNDICE

4	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN
4	Objetivos
5	Metodología
7	Plan de trabajo
19	Conclusiones
20	Aplicación de Instrumentos de validación
20	CAPÍTULO II. DEL CAPITAL HUMANO
20	Introducción
25	Volumen, distribución, demanda y desempeño del capital humano en Chile
35	CAPÍTULO III. CAPITAL HUMANO EN EL SISTEMA MUNICIPAL CHILENO
35	Presentación y justificación
36	¿Cuáles son las complejidades que atraviesan las municipalidades desde las gestiones locales?
37	¿Qué necesita el municipio pueda hacer frente a los desafíos que plantea la ciudadanía
48	Capital humano y modernización del Estado en el contexto municipal
48	El camino de la descentralización en Chile
54	El Fortalecimiento Municipal y de su Capital Humano en la Agenda de distintos Gobiernos
58	Transformación digital, un proceso reciente, pero con carácter de urgente.
59	Desafío municipal: La incorporación de la generación millennials y centennials a los municipios del país.
67	CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DEL ESTATUTO ADMINISTRATIVO PARA FUNCIONARIOS MUNICIPALES DESDE UNA VISIÓN ORGANIZACIONAL
69	Marco teórico
75	Encuesta de percepción municipal
79	Aspectos relevantes del área de gestión de personas implementadas en Gobierno Central
80	Aspectos relevantes del área de gestión de personas implementadas desde el Sector Privado
84	Sistematización de resultados
85	Propuestas específicas

102	CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE ACTUALIZACIÓN Y/O MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO ADMINISTRATIVO DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES DESDE UNA VISIÓN ORGANIZACIONAL
103	Título I: Normas Generales
103	Título II: De la Carrera Funcionaria. Párrafo 1º Del Ingreso
104	Título II: De la Carrera Funcionaria. Párrafo 2º De la Capacitación
107	Título II: De la Carrera Funcionaria. Párrafo 3º De las calificaciones
142	BIBLIOGRAFÍA

Capítulo I: Introducción

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo general

Promover un proyecto de reforma respecto del actual Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales Ley N° 18.883, contribuyendo con una propuesta que caracterice explicativamente el fenómeno del capital humano en el contexto municipal chileno, función de dos factores: la modernización del Estado y la Calidad de Vida Laboral.

Objetivos específicos

1. Determinar los tipos de gestión de capital humano implementados en los municipios de Chile
2. Describir el proceso de modernización del Estado en el sistema municipal chileno.
3. Describir la calidad de vida laboral y cómo la gestión de sus dimensiones impactan en el sistema municipal en Chile
4. Describir la relación entre la Modernización de Estado, Capital Humano y Calidad de Vida Laboral.

Objetivos operativos

1. Efectuar un diagnóstico desde una visión organizacional del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales Ley N° 18.883.
2. Conocer los aspectos organizacionales que se dan y otros emergentes, que no están comprendidos en el Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales y que es necesario regular.
3. Generar una propuesta de reforma del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales Ley N° 18.883.

METODOLOGÍA

Para alcanzar el eje de estudio, en primer lugar se presenta un diagnóstico de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades vigente para luego, generar una propuesta de modernización de la normativa, se desarrolló una metodología mixta de diagnóstico:

1. Cuantitativo y documental: Mediante la revisión bibliográfica y realización encuestas de percepción a partir de diversas bases de datos.

2. Cualitativo y participativo: Mediante la invitación a comunidades vinculadas al ámbito municipal, entre ellos: Observatorios, Mesas de trabajo, exposiciones y entrevistas con actores relevantes, instancias en las cuales se consideró especialmente la utilización las plataformas de videoconferencia (Zoom, Meets y Teams), contando con la oportunidad de generar una convocatoria ampliada y simultanea desde distintas comunas de Chile.

Descripción componentes cuantitativos y cualitativos

1. Componente cuantitativo y documental:

Consta del análisis del marco normativo vigente y en especial, del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales Ley N° 18.883 junto a la revisión de la bibliográfica nacional e internacional pronunciada en la materia.

Por su parte, se analizaron distintos proyectos de Ley relacionados a la materia, en especial aquellas iniciativas ingresadas en los últimos años.

Dicha recopilación además fue apoyada con encuestas y entrevistas semi dirigidas a partir de diversas bases de datos, con el fin de lograr una adecuada comprensión de su institucionalidad, identificar desde ahí las problemáticas y a partir de ello elaborar la formulación propuestas de modernización consensuadas entre diversos actores relevantes del quehacer municipal.

2. Componente cualitativo:

2.1 Comunidades destinadas a generar espacios discusión y reflexión:

Se invitó a funcionarios municipales, que desempeñan o han desempeñado funciones en distintas municipalidades del país generando un espacio de discusión transversal y reflexión conjunta entre distintos actores ligados a la institucionalidad.

Las reuniones se desarrollaron por medio de reuniones participativas bajo el formato de videoconferencia, registrándose la participación de cada integrante para luego, levantar acta de lo debatido en cada sesión celebrada, y luego sistematizar el estudio.

2.2 Mesas de trabajo

Por su parte, se realizaron Mesas de trabajo las que permitieron levantar información con el objetivo de compartir de manera práctica experiencias en común.

Dentro de dichas mesas, se contó con la participación permanente de la Academia de Capacitación Municipal Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), representada por el Jefe de Dpto. Academia de Capacitación Municipal y Regional Sr. José Agustín Olavarría junto a la Asesora de la Academia de Capacitación Municipal y Regional Sra. Paola Arriola.

Del mismo modo, el involucrar en la Mesa de Trabajo a las distintas Unidades de la División de Municipalidades de SUBDERE cuyo quehacer tiene relación directa con el fortalecimiento del Capital Humano Municipal, permitió efectuar un levantamiento de proyectos, soportes y fondos que entregan, así como integrar a las unidades en la discusión de la presente Mesa:

- Unidad de Gobierno Electrónico Local
- Unidad de Recursos Humanos Municipales
- Departamento de Finanzas Municipales
- Departamento de Desarrollo Municipal.

PLAN DE TRABAJO

Primera Sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del proyecto • Primera definición de temas: <ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza en Chile. • Evaluación de Políticas Públicas. • Descentralización y Reforma del Estado. • Calidad de Vida Laboral.
Segunda Sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción, Retención y Fortalecimiento. • Cambio de Visión: Desde funcionarios a la estructura. • Reforma a nivel local, no solo municipal. • Sobre los Instrumentos de Planificación a Nivel Local. • Nuevo Estatuto Administrativo. • Principio de Heterogeneidad Territorial.
Tercera Sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Local • Descentralización • Transformación Digital. • Ley de Plantas Municipales. • Transparencia y Probidad. • Resistencia al cambio.
Cuarta Sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación Resultados Barómetro de Calidad de Vida (AMUCH). • Desafíos para la Calidad de Vida Laboral: <ul style="list-style-type: none"> • Se requiere crear una realidad conceptual modelo de reconocimiento para motivar a funcionarios(as) a mejorar su trabajo y productividad en consciencia con la eficiencia y eficacia. • Se espera que las instituciones de educación superior (universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica) mejoren sus programas de estudio para la formación de funcionarios municipales. • Las áreas de RRHH deben plasmar en su gestión los procesos de atracción, retención y fortalecimiento del capital humano, con una clara visión de incorporación de las nuevas generaciones como son los millennials. • Las 5 categorías de municipios que posee SUBDERE invisibiliza realidades más negativas. • Se deben adaptar iniciativas del sector privado, para implementar en el público entorno a la calidad de vida laboral.
Quinta Sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere una nueva tipología de municipios para estrechar la invisibilización de realidades de las comunas más pequeñas, rurales y con menor desarrollo. • No son los funcionarios quienes determinan al Municipio, sino, la estructura municipal determina a funcionarios y funcionarias.

Objetivos trazados en la Mesa de Capital Humano

Entendiendo la necesidad de avanzar en los desafíos propuestos por la mesa entorno al capital humano municipal se elaboró un nuevo plan de trabajo, el cual se estructura bajo los objetivos específicos definidos para el proyecto de nueva institucionalidad en lo referente a capital humano, en el cual se establecen 2 sub-objetivos para trabajar en las siguientes sesiones, como se indica a continuación:

Determinar los tipos de gestión del capital humano implementados en los municipios de Chile.		24/06/20
Establecer Tipos de Gestión de Capital Humano de acuerdo a la heterogeneidad territorial	Caracterizar la implementación de instrumentos de planificación con injerencia en el capital humano municipal	
Describir el proceso de modernización del Estado en el sistema municipal chileno.		01/07/20
Definir etapas de modernización de sistema municipal y gobiernos locales	Definir el proceso de descentralización y los puntos críticos de esta misma	
Describir la calidad de vida laboral y cómo la gestión de sus dimensiones impactan en el sistema municipal en Chile.		08/07/20
Describir la calidad de vida laboral	Describir impacto de la calidad de vida en el sistema municipal y funcionarios municipales	
Describir la relación entre la modernización del Estado, Capital Humano y Calidad de Vida Laboral.		15/07/20
Definir impacto del proyecto de nueva institucionalidad en los gobiernos locales	Definir el impacto del proyecto de modernización de lo gobiernos lcales, en el capital humano y la calidad de vida funcionaria	

Para desarrollar una bajada concreta de los sub-objetivos mencionados con anterioridad, se establecen preguntas de acuerdo a los objetivos específicos de la Mesa. A continuación se presenta la calendarización, el tema y la institución responsable:

24/06	01/07	08/07	15/07
<p>¿Cuáles y cómo son los tipos de gestión de capital humano?</p> <p>¿Qué instrumentos utilizan e implementa?</p>	<p>Cuáles son las etapas de la modernización del sistema Municipal y gobiernos locales?</p> <p>¿Cómo han sido los procesos descentralizadores? ¿Cuáles son sus puntos críticos?</p>	<p>¿Qué es la CVL?</p> <p>¿Cómo impacta en el sistema municipal, gobiernos locales y sus funcionarios(as)?</p>	<p>¿Cuál es el impacto de la modernización en el CH y CVL?</p> <p>¿Cómo han funcionado los anteriores procesos?</p>
AMUCH	▶ ACADEMIA	▶ AMUCH	▶ ACADEMIA

RESUMEN DE LAS SESIONES

Sexta Sesión	<ul style="list-style-type: none"> • AMUCH informa sobre la estandarización de los 5 tipos de municipios es una visión desactualizada e insuficiente para la caracterización de las múltiples realidades territoriales. • Se visualiza la importancia de desarrollar políticas estratégicas, de acuerdo a la realidad territorial y municipal, de forma en que el funcionamiento del municipio se encuentre en coordinación con el funcionamiento de la comuna, y su desarrollo. • El rol de las asociaciones de funcionarios en la gestión, así como planificación del municipio debe direccionarse más allá a la entrega de beneficios, se debe comprender que asociados o no los funcionarios, deben ser actores principales y colaboradores de la visión estratégica institucional. • Déficit en la Planificación Estratégica Nacional Sobre Capital Humano
---------------------	---

Séptima Sesión	<ul style="list-style-type: none"> • La Academia SUBDERE presenta procesos de modernización del Estado en Chile, para lo cual realiza un revisión histórica sobre el fortalecimiento del sistema municipal en Chile, para luego llegar al proceso de modernización en sí mismo. • Fortalecimiento Municipal y de su Capital Humano en las Agendas de Gobiernos. • Integridad Pública y Transparencia: Más que una etapa, una transformación dinámica. • Transformación Digital: Un proceso reciente, pero con carácter urgente.
-----------------------	---

Plan de Trabajo Mesa Ampliada

Comprendiendo que el trabajo de la mesa de Capital Humano ha desarrollado los desafíos propuestos en un inicio, y luego de la elaboración de un diagnóstico tras las reuniones de trabajo entre los días 24 de junio y 15 de julio, se establecen los mismos objetivos específicos comentados con anterioridad en forma de pregunta para realizar en las siguientes sesiones en conjunto con los nuevos actores a involucrar de este proceso. Para ello, se vinculan los actores definidos tras las distintas reuniones de la mesa para continuar el análisis de la modernización del sistema municipal en lo que concierne al capital humano, tal como se define a continuación:

22/07/20	29/07/20	05/08/20	05/08/20	12/08/20	19/08/20	
Cuál es la influencia de servicio civil en la contratación de funcionarios(as) a nivel local? ¿Cómo se gestiona la CVL para los gobiernos locales?	¿En qué han fallado los procesos de modernización previos? ¿Por qué la descentralización no ha sido una aliada en estos procesos?	¿Cómo se gestiona el CH a nivel local? ¿Cómo se vincula la CVL? ¿Qué instrumentos utilizan? ¿Por qué los instrumentos no generan mayor impacto en el CH?	¿Cómo se visualiza desde el nivel central la digitalización de los gobiernos locales? ¿Cómo establece un propuesta de modernización digital de gobiernos locales?	¿Cómo impactará el proyecto de nueva institucionalidad en los gobiernos locales? ¿Cómo impactará el proyecto de modernización en el capital humano y la calidad de vida laboral?	¿Cómo funcionan y se ejecutan los planes informáticos anuales? ¿El área informática, en la práctica, cumple las funciones que se le establecen?	Objetivos de Trabajo
Servicio Civil	Instituciones de Educación Superior	Directores de RRHH	Unidad de Gobierno Digital	Asociaciones de Funcionarios(as)	Encargados de Informática	Actores
Academia	AMUCH	AMUCH	Academia	Academia	AMUCH	Responsables

RESUMEN DE LAS SESIONES

<p>Octava Sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio Civil presenta su visión estratégica sobre la gestión de personas, no sólo en el plano interno de las instituciones, sino como un todo y a largo plazo. • Modelo de gestión de personas: Debido a la alta cantidad de modelos de gestión que no poseen visión estratégica, el servicio civil estandariza un mínimo aplicable a las instituciones para esta gestión. • Portal Servicio Civil: Para llevar a cabo el proceso de atracción, la plataforma del servicio civil constantemente debe ser robustecida para dar a abasto a la necesidad de publicación de ofertas de trabajo, es por ello que hay un ofrecimiento a conversar específicamente sobre esta plataforma.
<p>Novena Sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se reciben a los representantes de las Universidades quienes abordan su rol en la Formación de Capital Humano. • Dentro de los desafíos se han encontrado: <ul style="list-style-type: none"> • Robustecer la educación online para la extensión de estudios. • Baja capacitación y modernización en los programas de extensión de estudios. • Baja cantidad de programas sobre gobiernos locales. • Incorporación de investigadores del área municipal. • Modernización del Estado: El contexto y la realidad actual obligan a modernizar el Estado, aún más los gobiernos locales que han funcionado como actores claves para el manejo de la pandemia en las personas, siendo realmente escuchados y respetados por los vecinos. • Heterogeneidad territorial: Las diversidades territoriales en el país son muchas, por lo que es complejo concebir al sistema municipal como un todo sin particulares en la toma de decisiones. Las diversidades territoriales en el país son muchas, por lo que es complejo concebir al sistema municipal como un todo sin particulares en la toma de decisiones. • Rol de las Universidades en la Gestión Pública: La crisis sanitaria abrió los ojos a las instituciones de educación superior que han estado ausentes en los procesos sociopolíticos que han acontecido en el país.

<p>Décima Sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recibe a representantes de los funcionarios municipales, quienes abordan la valoración de las Áreas de RRHH, Modelo de Gestión de personas, según tipos de Municipios, la Calidad de Vida Laboral y la Incorporación Millennials y Centennials. • Uno de los principales problemas que se destacan durante la sesión, se relaciona a que la falta de capital humano en estas áreas provoca que no puedan realizar mucho más allá del pago de remuneraciones, por lo que requieren contar con más profesionales que les permita crear planes estratégicos. • Adicional a ello, los participantes indican que la instalación del teletrabajo es una oportunidad para mejorar la gestión de los municipios, la profesionalización y la digitalización de servicios claves. Asimismo, presentan temor ante la fuga de talentos de funcionarios de carrera cuando llegue el momento de sus retiros, perdiendo el conocimiento institucional, que no se aprende en ninguna universidad.
<p>Décimo Primera Sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recibe a la coordinadora de políticas y estudio de Gobierno Digital, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. • En materia de Transformación Digital en la Gestión Pública Local se señala que existe poca estandarización y dificultad por parte de la ciudadanía al enfrentarse a los servicios digitales, lo que pone en evidencia la diferencia en las páginas web de los municipios, con información poco visible y accesible. • Dentro de la gradualidad los municipios están considerados, por lo que se presentan distintas dimensiones respecto de cómo se va a implementar la transformación digital y cómo establece la ley como panorama general, en materia de identidad digital, digitalización, comunicaciones oficiales, plataforma de interoperabilidad, notificaciones, lógica de expedientes y estándares de plataforma. • Los desafíos desde el mundo municipal se encuentran en la conceptualización de la identidad digital es fundamental y se relaciona también con la seguridad y confianza ciudadana asociado a trámites. • Barreras de entrada: No hay desarrollo interno real de la informática, una de las barreras importantes es la cultura funcionaria respecto a los temores ante la Contraloría, que insiste a municipalidades el expediente escrito o el decreto alcaldicio que se traduce por escrito y de forma física, por lo que este proceso de transformación digital debe también vincularse con Contraloría.

<p>Décimo Segunda Sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recibe a las Asociaciones de Municipalidades quienes abordaron la calidad de vida en los municipios, desafíos para la modernización, Impacto de una Nueva Institucionalidad de los Gobiernos Locales en Funcionarios(as), la importancia del Asociativismo Municipal y el posible impacto en Funcionarios y Funcionarias ante una Nueva Institucionalidad. • La importancia de que esta modernización se instale con herramientas tecnológicas, infraestructura, formación continua y de la generación de CH, proporciona desarrollo desde los territorios para construir capital sinérgico como forma de incentivar la digitalización y debe ir de la mano con la descentralización.
<p>Décimo Tercera Sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recibe a las Asociaciones de Funcionarios Municipales ASEMUCH y UFEMUCH, quienes se refirieron a la Calidad de Vida Laboral (CVL) en los funcionarios/as, los desafíos en la modernización de los gobiernos locales, Valoración del Asociativismo en los Municipios, el actual Estatuto Administrativo como el impacto de la nueva institucionalidad en los funcionarios/as. • Respecto a la CVL manifiestan que ésta depende de la realidad municipal existente, comprendiendo la alta heterogeneidad en los municipios respecto al alcance de recursos y diversos factores que se presentan y deben resolver. En este sentido, por parte de los invitados se evidencian las grandes diferencias entre los municipios grandes, medianos y pequeños, lo que se traduce en una distinción en la gestión de personas y en la Calidad de Vida Laboral en los funcionarios y funcionarias. Por otro lado, la CVL se relaciona también con las autoridades de los municipios referente a los roles asignados a los funcionarios, entendido como la colaboración y rol activo de los funcionarios municipales. • En cuanto a los desafíos en la modernización de los gobiernos locales, Los invitados comentan su férreo apoyo ante los procesos de reforma y modernización de los municipios en Chile, sin embargo, la condicionante para su apoyo es el apego a la carrera funcionaria como un punto clave en la cultura organizacional, no olvidar, rezagar o subvalorar a funcionarios(as) de carrera. Asimismo, se visualiza la importancia que ante cualquier propuesta las Asociaciones de Funcionarios(as) sean actores partícipes de estas. se menciona la importancia de la realización de capacitaciones e información gremial, tales como seminarios de modernización, de mejoramiento estatutario, de calificaciones, entre otras, en las cuales aún existe un amplio desconocimiento por parte de funcionarias y funcionarios sobre lo que significan, lo que realiza y los efectos que causa en el capital humano.

**Décimo
Tercera
Sesión**

- En relación a la valoración del asociativismo en los municipios, se menciona la importancia de la realización de capacitaciones e información gremial, tales como seminarios de modernización, de mejoramiento estatutario, de calificaciones, entre otras, en las cuales aún existe un amplio desconocimiento por parte de funcionarias y funcionarios sobre lo que significan, lo que realiza y los efectos que causa en el capital humano.
- Se visualiza por parte de las asociaciones que el sistema municipal chileno es muy rígido, por lo que el principal problema es haber sido una réplica ajustada del estatuto administrativo del nivel central. En este punto, el principal desafío es evidentemente modificarlo y permitir una mayor flexibilidad en relación a las responsabilidades de funcionarios y funcionarias.
- El municipio, desde su comprensión actual, requiere de una institucionalidad con mayor poder sobre lo local, de modo en que implemente y fortalezca su visión de “gobierno” y supere el paradigma de “administración”.

Puntos Críticos

a) **La modernización no se realiza únicamente en el sistema municipal**, es del gobierno local y todas las instituciones niveles relacionados en este, es por ello que abarca a Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). Es por ello que este desafío propone el fortalecimiento de lo que hasta hoy se puede definir como administración local, y robustecer el gobierno local, en tanto gobierno, siendo fundamental en ello avanzar hacia la mayor autonomía de todos los tipos de municipio.

b) La **descentralización** que proponen los diversos gobiernos no ha sido efectiva, se requiere que en la práctica esta se cumpla en términos de funciones y atribuciones de las autoridades locales y avanzar hacia aminorar la dependencia del Fondo Común Municipal, es por ello que requiere repensar y reformular el actual paradigma descentralizador, el que debe ir de la mano de la gobernanza. El contexto actual se visualiza como una ventana de oportunidad política única para el fortalecimiento del sistema municipal, actualmente siendo el nivel mejor evaluado y con mayor confianza por parte de los ciudadanos (encuestas CADEM).

c) Las propuestas de **digitalización** de los procesos municipales no se aprecia como un punto efectivo debido a la baja o nula utilización de sistemas informático por parte de funcionarios y funcionarias.

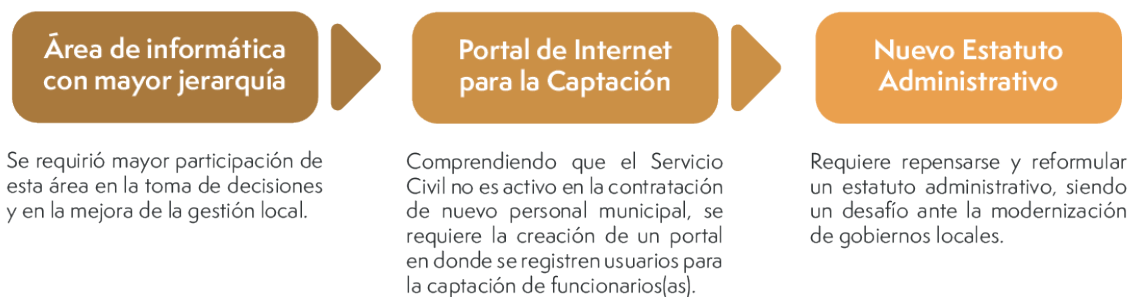
d) La actual **tipología de municipios** elaborada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) deriva en un problema de invisibilización de realidades. Las 5 tipologías son insuficientes para considerar la diversidad municipal, se requiere una ampliación de ella. Desde la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) se ha develado 9 tipos de municipios.

e) Se requiere **involucrar a más actores** en esta conversación, debe ser fundamental abarcar los principales puntos críticos encontrados en las sesiones anteriores para trabajar sobre ellos con quienes se ven afectados/favorecidos por ellos. Asimismo, generar esta vinculación se da para encontrar nuevos puntos a considerar en el proyecto de nueva institucionalidad.

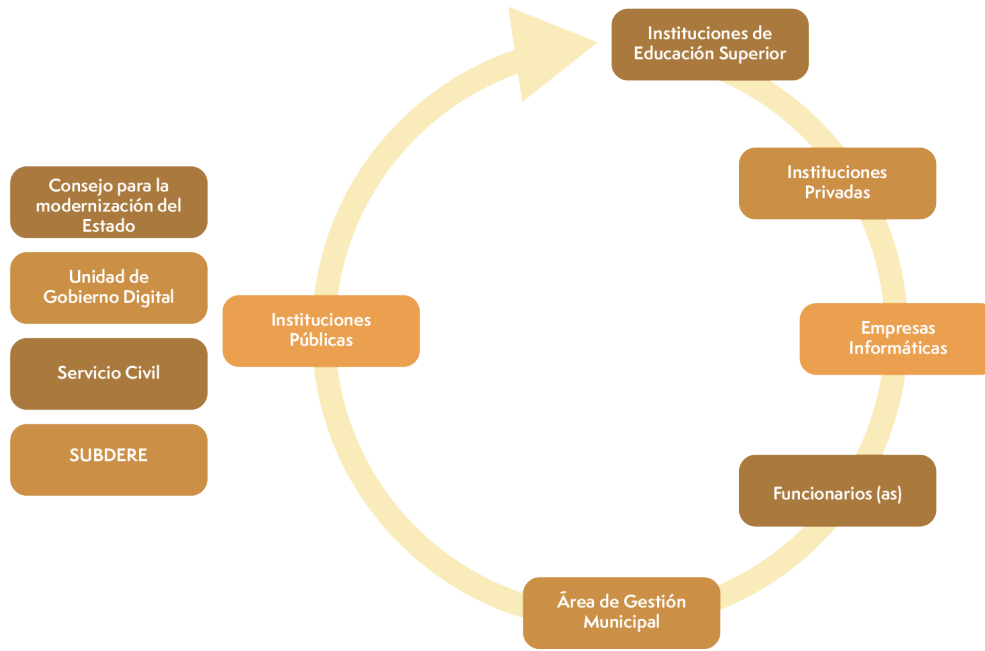
Innovaciones

Se entiende por innovación aquellos puntos que, tras las reuniones de la mesa, se han develado como puntos fundamentales a establecer para la mejora y fortalecimiento del capital humano en el sistema municipal. Es por ello que tras las discusiones a lo largo de las semanas de trabajo se han develado puntos a innovar, siendo estos un esfuerzo adicional que se devela con resultados que robustecen la gestión del capital humano.

Entendiendo tras las sesiones realizadas los puntos críticos que se deben tratar para lograr los objetivos propuestos, se esclarecen a continuación los actores relevantes involucrados en este proceso para realizar un input en aquellos temas en donde juegan un rol fundamental, fortaleciendo las nuevas ideas y conclusiones a las cuales ha llegado la mesa hasta el momento, resolviendo dudas que permiten avanzar hacia una comprensión más acabada sobre las realidades municipales.



Para involucrar a los actores, se requirió mantener el principio de heterogeneidad como un punto base a considerar en las sesiones.



Instituciones de Educación Superior (IES)

He aquí un actor relevante con quien hay que establecer distintas líneas de colaboración:

- **Facultades, Centros de Estudios e Institutos especializados en Gobernanza y Desarrollo Local:** Es importante identificar a nivel nacional, los centros universitarios que se han dedicado a la academia, investigación, e intervención en materia de desarrollo territorial y municipal para establecer un Núcleo de fortalecimiento del Capital Humano Municipal desde la generación de conocimiento hasta una estrategia de fortalecimiento en la materia.
- Convenios de Colaboración Local. Levantar un **catastro a nivel regional de las IES** regionales con sus distintas facultades y carreras como insumo para que los municipios identifiquen puntos de colaboración para prácticas profesionales y proyectos de desarrollo organizacional o territorial. Asimismo, se requiere esta colaboración para la mejora y fortalecimiento de contenidos municipales en las mallas curriculares de las principales carreras de colocación municipal.

Instituciones Privadas

Identificar instituciones privadas que signifiquen un aporte al Fortalecimiento Municipal y/o Territorial, enmarcado en el proyecto de modernización de gobiernos locales. Es el ámbito privado en donde se aprecia una experiencia en la gestión y fortalecimiento del capital humano, por lo que visualizar los contrastes existentes a nivel público y privado es fundamental a la hora de establecer lineamientos entorno a ello.

Asimismo, es importante contar con la colaboración **de instituciones con altos estándares de fortalecimiento del capital humano** con el que cuentan es fundamental. En ello, se debe definir instituciones a quienes se les invite a conversar sobre el fundamento y experiencia en esta materia.

De igual forma, se aprecia en el **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)** para proponer que en la elaboración de un futuro Informe de Desarrollo Humano en Chile se refiera al Desarrollo Territorial o Comunal, insumo que nos permitiría una caracterización detallada de los territorios donde se enmarcan las demandas más específicas de competencias para el capital humano de cada municipio. También se puede pedir su colaboración metodológica para un levantamiento de información a nivel nacional sobre el Capital Humano Municipal. De igual forma, es importante contemplar las experiencias internacionales y nacionales exitosas en materia de fortalecimiento del capital humano.

Empresas Informáticas

Se ha visualizado a través de las reuniones de trabajo el rol que han jugado instituciones desarrolladoras de plataformas de uso interno y externo en los gobiernos locales, apreciándose que si bien se cumplen criterios de digitalización desde lo estructural-institucional, esto no implica su utilización por parte de funcionarias y funcionarios en la práctica.

Funcionarias y Funcionarios

Es fundamental en cualquier proceso de cambio organizacional el contar con la visión de los colaboradores, por lo que funcionarios y funcionarias son actores fundamentales a la hora de establecer cualquier propuesta que modifique la institución que componen. Esto, intensificado a raíz de los puntos críticos determinados a raíz de las mesas de trabajo en donde se ha logrado visualizar que el foco de los Municipios como instituciones anquilosadas no se debe a los funcionarios, sino a la estructura organizacional que no permite la innovación en sus puestos de trabajo, por lo que se buscará encontrar determinantes para la gestión local.

Áreas de Gestión Municipal

Directores(as) y/o Encargados(as) de Recursos Humanos (RRHH)

Corresponde a estas direcciones el devenir del funcionamiento interno y funcionario de las Municipalidades, por lo que es importante contar con la colaboración de quienes dirigen estas instancias para visualizar puntos claves del capital humano, de la planificación anual, y del cumplimiento de leyes de alcance nacional sobre la gestión local.

Encargados(as) de Informática

Tal como se mencionó con anterioridad, resulta fundamental visualizar los nudos críticos que limitan el desarrollo en digitalización de las Municipalidades, es por ello que el área informática resulta fundamental para la incorporación a las mesas de trabajo y determinar la influencia de los planes informáticos anuales en este proceso.

Instituciones Públicas

Comprendiendo que el Proyecto de Nueva Institucionalidad a Nivel Local no sólo implica las Municipalidades, se han visualizado actores claves a considerar para las mesas de trabajo, perteneciendo en su mayoría a nivel central, pero cuyas labores atingen al funcionamiento de los gobiernos locales.

Consejo para la Modernización del Estado

Comité Ejecutivo de Modernización del Estado. Es en esta instancia donde es importante establecer una red de colaboración permanente en virtud de que el Fortalecimiento Municipal es parte de la Agenda de Modernización del Estado 2018-2022.

Dentro de la estructura orgánica de Modernización del estado está la **Unidad de Gobierno Digital**, quienes son claves respecto a la nueva Ley de Transformación Digital que bajará a los municipios. En lo inmediato es importante establecer una red de colaboración con ellos para que la realidad municipal sea considerada en la elaboración del Reglamento de la Ley. A su vez es importante visualizar cómo se va a incorporar a los municipios en la agenda de transformación digital del Gobierno.

Servicio Civil

Solicitar apoyo al Servicio Civil para desarrollar manuales y capacitaciones respecto al desarrollo y gestión de personas en el contexto municipal, siendo esta una institución con amplia experiencia en el proceso de captación y colocación laboral, por lo que su visión es fundamental para definir criterios a nivel local.

Conclusiones

a) La atracción y retención y fortalecimiento del capital humano municipal, las políticas de capacitaciones, de RRHH, entre otras, dependen de la autoridad de turno. Es por ello que se visualiza una importancia en el establecimiento de puntos mínimos a nivel nacional, con **sensibilidad en la heterogeneidad territorial**, que sirvan de lineamientos para las planificaciones de capital humano, capacitación, contratación, entre otras.

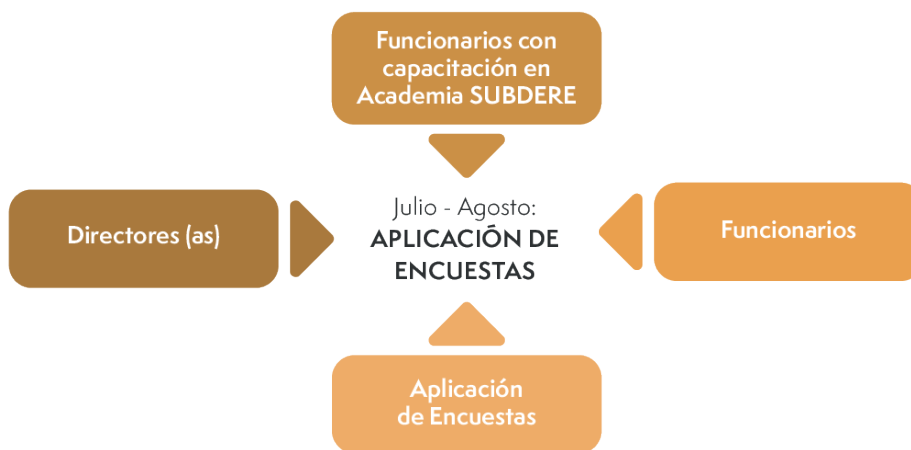
b) **La calidad de vida laboral es determinante en la retención de un talento**, es por ello que se debe fortalecer aquellos puntos que generan la fuga de buenos profesionales, aún más en aquellos cuya calidad jurídica es de honorarios. Debe existir mayor flexibilidad sobre los procesos de contratación y se debe avanzar por mejorar la calidad jurídica a honorarios, que sin duda es una deuda pendiente en la administración pública en Chile.

c) **La estructura municipal no permite innovar o plasmar el fortalecimiento del capital humano en sus funciones**, ya que sólo es reproductora de procesos. Es este punto en el que se debe flexibilizar con el fin de adaptarse a los nuevos ciudadanos y ciudadanas que caracterizan los territorios. No sirve más que para el desarrollo personal las extensiones de estudios que no provocan un impacto en los espacios de trabajo, siendo inversiones infructuosas en muchos casos y generando mayor frustración.

d) **Se requiere visualizar el municipio del futuro con millennials y centennials incluidos en él**, con el fin que esta modernización sea a largo plazo y atraiga a estos a desarrollar sus talentos en las Municipalidades. Estas nuevas generaciones se caracterizan por ser ampliamente conocedores de las tecnologías, por lo que su incorporación va de la mano con la mejora en las áreas informáticas y desarrollo de nuevas tecnologías dentro de los municipios.

Aplicación de Instrumentos de validación

Para dotar de legitimidad al documento, se estableció una serie de encuestas a realizar a diversos actores a nivel local, los cuales serán propuestos por AMUCH, recibiendo con posterioridad el fortalecimiento del instrumento por parte de la Academia. Estas encuestas están previstas para ser desarrolladas entre los meses de junio y agosto.



Capítulo II. Del Capital Humano

Introducción

Desde diversas disciplinas y organizaciones se le ha entregado importancia y preocupación al capital humano, siendo este un concepto muy diverso y multidimensional pero que, sin embargo, algunas definiciones resultan insuficientes.

En muchas organizaciones se entiende por capital humano a la educación formal con la que cuenta su dotación de empleados, mientras en otras se relaciona con la capacidad de asegurar a los trabajadores condiciones dignas del espacio laboral junto con la prevención y gestión de riesgo de accidentabilidad.

En el presente estudio, sin embargo, se presenta una visión más global dentro de lo que comprende, significa y se propone para el análisis del capital humano. En este sentido, este trabajo se presenta como una alternativa actua-

lizada para la gestión de este capital fundamental para el funcionamiento de cualquier institución, así como la contemplación de la vida de esas personas, por cuanto la visión de este grupo no debe ser únicamente desde el aporte que realiza en sus funciones, desde lo teórico y/o práctico, sino también de las condiciones psicológicas y emocionales bajo las cuales se desarrollan sus habilidades dentro y fuera de la organización.

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (2019), la educación formal, la capacitación de buena calidad, el apoyo social y la buena salud son esenciales para la promoción del capital humano e incrementación de los ingresos para las personas pobres. Asimismo, los trabajadores altamente calificados, informados y motivados reciben mejores remuneraciones que aquellos que presentan niveles más bajos en estos puntos, demostrando que el capital humano también es uno de los principales motores del crecimiento económico y desarrollo humano.

En este sentido, es menester destacar que las personas acumulan su capital humano a lo largo de toda su vida, partiendo desde la buena nutrición dentro del útero, por cuanto todas las etapas del desarrollo humano son fundamentales para la formación de este capital, siendo fundamental la inversión de los Estados para apoyar en todas las etapas de la vida de las personas, lo que llaman transferencias monetarias condicionales (TMC) que redistribuyen ingresos a los pobres e incentivan a invertir en capital humano, reduciendo las tasas de pobreza y mejorando las tasas de matriculación escolar y la utilización de servicios de salud preventiva (BID, 2019).

A nivel internacional, el Banco Mundial (BM) a partir del año 2019 cuenta con el Proyecto de Capital Humano, el que consiste en un esfuerzo mundial para contribuir a acelerar el aumento y la mejora de las inversiones en las personas, con el propósito de lograr más equidad y un crecimiento económico mayor (Banco Mundial, 2020). Bajo el alero de este proyecto existe el Índice de Capital Humano (ICH), indicador que permite cuantificar la contribución de la salud y la educación a la productividad y los niveles de ingresos de la próxima generación (BM, 2020), determinando el avance anual de cada país en términos para medir sus esfuerzos, así como las brechas a nivel mundial. De los resultados y datos obtenidos por el Banco Mundial durante el año 2019, casi el 60% de los niños y niñas que nacen en 2020, en el mejor de los casos, serán solo la mitad de productivos de lo que podrían si tuvieran educación y salud completa. Asimismo, indican desde esta organización que de los 60 países que se han unido al proyecto, y 157 han entregado datos, muchos de ellos han adoptado un enfoque más holístico para desarrollar el capital humano, identificar los cuellos de botellas laves y trabajar en estrategias de alto nivel para superarlos (BM, 2020).

A nivel mundial, Chile se ubica en el puesto n°45 de 157 países del ICH, mientras que a nivel regional, ocupa el primer lugar, destacando que cada niño y niña nacidos en Chile en el año 2019 alcanzarán a los 18 años, el 67% de productividad laboral, descendiendo a un 60% en países como Argentina, Colombia, Ecuador, México, Perú, entre otros. Los indicadores medidos por el Banco Mundial son la tasa de mortalidad entre los menores de 5 años, la cantidad de años de escolaridad de los menores en el sistema escolar los resultados en pruebas internacionales de calidad de la educación, entre otros. Asimismo, este informe indica que la mejora en los índices chilenos se relaciona con las mejoras en gestión de salud y educación entre los años 2012 y 2017.

A nivel local – nacional – el capital humano es identificado como uno de los principales factores para afianzar el desarrollo económico y social de Chile, el Gobierno está mejorando la formación y dotación de capital humano calificado para innovar, que absorba y aplique las nuevas tecnologías, genere nuevos conocimientos o los transforme en innovación (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019). Sin embargo, a raíz de la crisis causada por la pandemia del COVID-19 en el país, una de las principales inversiones del país en la formación de capital humano ha sufrido modificaciones en su presupuesto, como son las Becas Chile, entregadas a través del Programa de Formación de Capital Humano Avanzado de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID, ex Conicyt), para estudios de postgrado en Chile y el extranjero. Es de esperar que pasada la crisis se restaure la inversión en capital humano avanzado para 2021 y 2022, mientras se vela por la vida de las personas, un punto fundamental para la formación de este capital. Sin embargo, también es importante destacar la labor de la Academia de Capacitación Municipal y Regional, de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUDERE), la cual parece ser una de las mayores apuestas en la formación de capital humano a nivel local.

Visualizada la importancia del capital humano para el desarrollo humano y económico, el año 2017 se firmó en Chile un acuerdo de cooperación público y privado para la “industria 4.0” en la cual se busca disponer de capital humano especializado que se haga cargo del nuevo escenario productivo y que permita incrementar la innovación (Ministerio de Hacienda, 2017).

Sin embargo, es importante hacer una distinción respecto al área en el cual se desempeñan laboralmente las personas, siendo las áreas públicas y privadas distintas en las características en las condiciones laborales, así como los perfiles que requieren. De este modo, en el caso del área privada se busca la innovación, creación, la producción y el conocimiento en constante movi-

miento y actualización, mientras que en el área pública se busca lo contrario: respetar y reproducir procesos, el conocimiento en base a la experiencia y los años de servicio, por lo que en caso de existir capacitaciones, estas están centradas en profundizar lo conocido o de mejorar los procesos, pero no para la exploración de terreno fértil.

En este sentido, dentro de los funcionarios públicos se distinguen en dos tipos: por un lado, aquellos pertenecientes a nivel central, y los que corresponden al nivel local. A nivel central, según datos de la Dirección de Presupuesto (DIPRES, 2019), en 2018 se registró un total de 299.992 funcionarios, de los cuales en 58% corresponde a mujeres. A nivel local, en tanto, se registraron 106.423 funcionarios, de los cuales el 46,7% son mujeres. Otra de las variables que influyen en la formación de capital humano se relaciona con la capacitación de los funcionarios y funcionarias, de acuerdo a Mubanik, Chandran & Davasaron (2017), la experiencia, formación, habilidades y la actitud influyen, sin embargo, estas son características y/o atributos personales pero también deben considerarse beneficios de inversión de capital humano organizacionales, lo que requiere de capacitaciones para los trabajadores en pos de la mejora de las funciones que cumplen y que deben estar en una sinergia que elevará la productividad en términos generales (Jiménez & Cota, 2019).

Sin embargo, es importante considerar la alineación de las capacitaciones y/o aumento de grado académico de funcionarios y funcionarias con la organización y las funciones que cumplen, de forma en que el desarrollo de sus habilidades cognitivas se logren visualizar en la organización y, en definitiva, en el servicio que se entrega a la comunidad. Para la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH, 2019), es importante considerar la incorporación de las nuevas generaciones como millennials y centennials a las Municipalidades, las cuales cuentan con estructuras anquilosadas.

Los millennials ("Generación Y") son la generación de jóvenes nacidos entre 1980 y 1994, los que se caracterizan por ser nativos digitales o conocidos como "Generación Einstein" y componen un grupo humano digno de analizar debido al cambio de paradigma que les envuelve, siendo este el paso de la modernidad a la posmodernidad (Programas Taylor, 2005). Esta generación, también, se desenvuelve en la sociedad del conocimiento, en la cual busca adquirir respuestas sobre el qué, por qué, el cómo y el quién de lo que vive. Esta necesidad constante de conocimiento plantea desafíos y peligros para los millennials, tanto en salud (consumo de drogas, alcohol y riesgos de relaciones sexuales sin protección), en política (tema que es cada vez de mayor interés pero fuera de una lógica institucional) y en términos sociales (cuentan con mayor tolerancia), que entrega objetivos a superar en la

vida de las y los jóvenes (Asociación de Municipalidades de Chile, 2019). De esta forma, la incorporación de esta generación en las organizaciones resulta fundamental no sólo para el recambio generacional y el vincular nuevos conocimientos, sino también muestra un desafío en el aumento de la tecnología y flexibilidad dentro de las Municipalidades.

Por su parte, los centennials (también denominados “Generación Z”). De acuerdo a Dutra, (2017) son aquellos nacidos a partir de 1995 y se caracterizan por vivir en un mundo globalizado, el cual se presenta como un lugar pequeño y accesible, con álgidos cambios sociales y tecnológicos. Asimismo, al igual que sus pares de la generación Y, son cortoplacistas, independientes y emprendedores, buscando estar al margen de las estructuras rígidas. Según el Informe “Generación Z, el último salto generacional” de la Consultora Atravía y Deusto Bussiness School (2016), estos jóvenes presentan una gran confianza sobre su proyección profesional, vinculado a la independencia, podría ser una generación con una red de trabajadores independientes que enlazados entre sí lleva varios proyectos a la vez. Prefieren entornos flexibles que les permita tener un balance entre la vida personal y profesional.

Uno de los puntos más importantes en esta generación viene marcada porque vio cómo años de estudiar carreras no salvó a sus padres y hermanos mayores de pasar por una crisis laboral (Dutra, 2017), por ello es que ven en los trabajos un medio para conseguir otros fines y tampoco se caracterizan por una generación que se establezca en trabajos durante años, si este mismo no le ofrece cumplimiento de sus metas personales. Finalmente, Dutra ve en esta generación lo que denomina “multitasking”, es decir, la capacidad para realizar varias tareas a la vez, pueden elaborar un informe y responder emails y mientras entran a una red social a navegar y chatear con sus círculo de amigos, siendo una característica de su temprana exposición a un mundo lleno de información de diversas fuentes, sobre todo tecnológicas, aumentando su capacidad y velocidad de respuesta.

De acuerdo a lo planteado con anterioridad, el presente estudio se estructura en una primera parte con la revisión de antecedentes conceptuales sobre el capital humano, seguido por el volumen, distribución, demanda y desempeño de este capital a nivel nacional, comprendiendo el avance/retroceso del país en términos su desarrollo. Asimismo, se realiza un zoom sobre la realidad local en municipalidades en esta temática, al igual que se analizan las políticas públicas y los diversos esfuerzos por modernizar el sistema municipal, en el cual se plantea la incorporación de la generación millennial y centennial como un gran desafío y oportunidad para el municipalismo. Este último pun-

to, sin duda, genera preocupación debido a la poca flexibilidad de esta institución para adaptarse a los cambios y adecuarse a la realidad tecnológica, así como la genera una gran importancia respecto a la calidad de vida laboral, cuestión fundamental y transversal a las generaciones de funcionarios y funcionarias.

También, se compone en un segundo apartado de datos cuantitativos, así como cualitativos. En ello, destaca la realización de mesas de trabajo, entrevistas y encuestas con el fin de conocer la opinión pública de los funcionarios municipales respecto a lo que refiere el capital humano y las oportunidades de modernización que pueden detectar a raíz de su experiencia, complementando la teoría y práctica en un mismo documento que permita sentar bases para elaborar propuestas de modernización del gobierno local.

Volumen, distribución, demanda y desempeño del capital humano en Chile

El capital humano de la población es fundamental para las sociedades modernas, dependientes del conocimiento y la destreza de quienes las componen. El capital humano permite a las organizaciones aumentar la intensidad con la que se realizan funciones para el desarrollo social y económico, por lo que la educación y formación de capacidades y habilidades de los trabajadores permiten mejorar la gestión y calidad de los servicios. De acuerdo a Bruner y Elacqua (2003), para los individuos representa una inversión en el aumento de sus capacidades, las que aumentan su productividad e ingresos formales, mientras que para las sociedades se relaciona a una fuente de bienestar social y económico, lo que es fundamental para el crecimiento de los países.

La educación y el desarrollo de competencias, habilidades y capacidades de las personas pueden jugar un rol fundamental para la reducción de la brecha de desigualdad de ingresos. Estas competencias, habilidades y/o capacidades no se relacionan únicamente a lo cognitivo, al conocimiento teórico de las personas, sino también a las experiencias acumuladas por las personas, ya sea su desarrollo social respecto a redes de contacto, como el conocimiento práctico.

Hoy, en gestión de conocimientos y aprendizajes generales se busca saber, según Bunner y Elacqua (2003):

- **¿Qué?** > Es el conocimiento que refiere a los hechos y la información. Este conocimiento se adquiere a través de libros, bases de datos y cursos. Se halla públicamente disponible y es altamente codificado.
- **¿Por qué?** > Conocimiento sobre principios y leyes de la naturaleza, la mente y la sociedad. Constituye el material de las ciencias, esencial para el desarrollo de las tecnologías. También puede ser aprendido en libros, bases de datos y/o cursos. También es altamente codificado en la ciencia académica.
- **¿Cómo?** > Son las destrezas, la capacidad para realizar algo, no solamente en sentido práctico. Se aprende haciendo, generalmente de forma aprendiz/maestro y la relación con el trabajo, lo que hace compleja la transmisión del conocimiento debido a que este es tácito.
- **¿Quién?** > Ofrece información sobre quién sabe “qué” y quién sabe “cómo”, lo que es aprendido a través de la práctica social.

Volumen

En Chile, el volumen de capital humano se mide habitualmente de acuerdo a los años de escolarización de los habitantes, de acuerdo al promedio de años de estudio. De acuerdo al Informe Nacional 2010-2016 del Ministerio de Educación (2018), al año 2015 en Chile se encontraba con 11,6 años de escolaridad en personas entre 25 y 64 años. De estos años indicados, desagregados por género se aprecia que en el mismo año, las mujeres alcanzaron 11,5 años de escolaridad, mientras que los hombres 11,7.

A nivel internacional, a 2017 Chile se encontraba 12 puntos porcentuales sobre el promedio de los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) enseñanza media incompleta, de acuerdo a cifras a la misma institución. En tanto, en educación terciaria (superior) y constitutiva de capital humano avanzado, el país se encuentra 13% por debajo del promedio de países OCDE, como se presenta en el siguiente cuadro:

	Chile	Promedio OCDE	México	Estados Unidos	Portugal	Finlandia
Sin educación media completa	35%	23%	63%	10%	52%	12%
Educación media completa	42%	41%	20%	44%	23%	44%
Educación terciaria completa	23%	36%	17%	46%	25%	44%

Fuente: Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017).

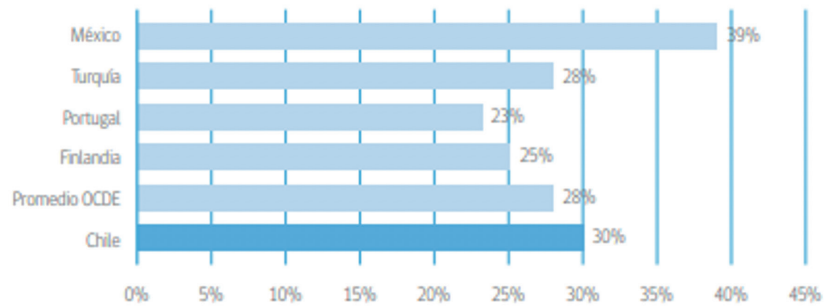
Acumulación

Respecto a la acumulación de capital humano avanzado, es decir, de profesionales en el país lo que de acuerdo con la Subsecretaría de Educación Superior (2019), a través del Informe de Titulación en Educación Superior en Chile durante 2018, indica que 204.683 personas obtuvieron el grado académico de pregrado. Respecto a esta cifra, se indica por parte del organismo que el número de titulaciones en la última década ha aumentado 109,6%, lo que ha provocado una expansión exponencial en el capital humano con el que cuenta el país.

En tanto, el Centro de Estudios del Ministerio de Educación elaboró un Informe de Indicadores de la Educación en Chile: 2010-2016, en la cual esclarecen el comportamiento educacional del país en matrícula, inversión y titulación por nivel educacional, para luego presentar resultados entorno al mercado laboral. En el caso de la educación terciaria (superior), de acuerdo a ello.

Respecto a la inversión que produce el país en términos de educación superior, a continuación se presenta un gráfico que posiciona a Chile 2% sobre el promedio de los países de la OCDE en 2017, de acuerdo al Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, lo que ha permitido robustecer la formación de capital humano en el país.

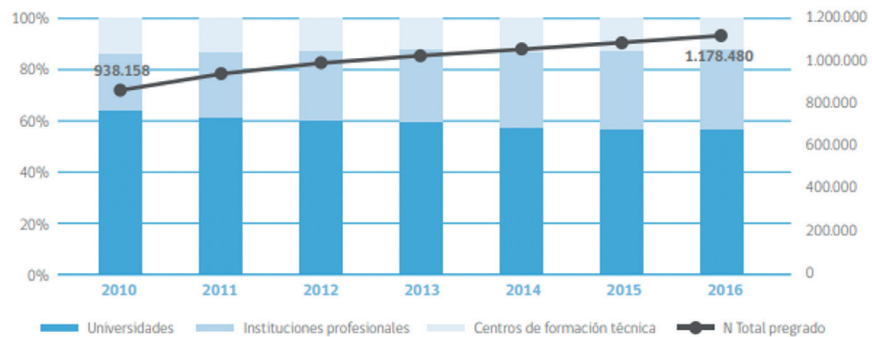
GASTO POR ALUMNO O ALUMNA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR COMO POCENTAJE DEL PIB PER CÁPITA, 2015.



Fuente: Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017)

Respecto a la distribución de las matrículas de la educación terciaria, como se aprecia en el siguiente gráfico en el caso de los ingresos universitarios estos predominan considerablemente, siendo un capital humano altamente calificado y avanzado, seguido por los institutos profesionales para que los centros de formación técnica perciban menores matrículas. Al respecto, en el siguiente gráfico se aprecia que dese 2010 ha existido una reducción sostenida de las matrículas universitarias, ampliando los ingresos a institutos profesionales.

DISTRIBUCIÓN MATRÍCULA DE PREGRADO POR TIPO DE INSTITUCIÓN, 2010 A 2016.



Año	Titulaciones Pregrado	Porcentaje Aumento
2008	97670	s/d
2009	108782	11,4%
2010	102202	-6,0%
2011	120174	17,6%
2012	125223	4,2%
2013	156841	25,2%
2014	170671	8,8%
2015	187574	9,9%
2016	196019	4,5%
2017	204318	4,2%
2018	204683	0,2%
TOTAL	1674157	8,0%

Fuente: Elaboración propia AMUCH (2020).

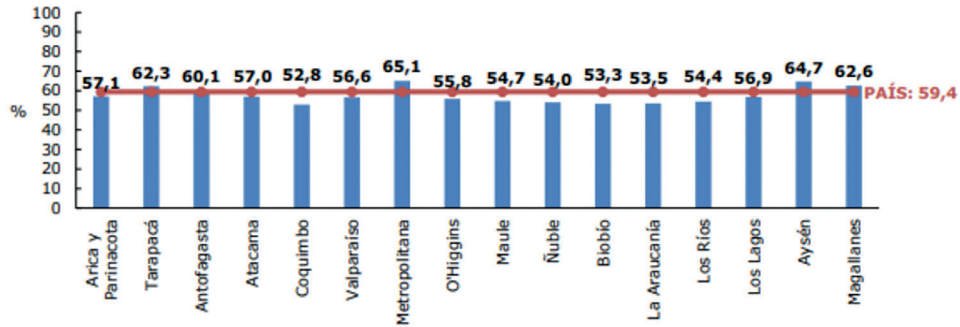
Finalmente, se establece que en promedio, el aumento porcentual de universitarios titulados entre 2008 y 2018 corresponde a un 8%, sin embargo, es importante destacar que la variación en este indicador es alto, por cuanto invisibiliza realidades como la ocurrida en 2010, con una baja considerable respecto al año anterior.

Distribución Territorial

Para identificar dónde se concentra el capital humano, a nivel territorial, a continuación se presenta la tasa de participación laboral por región, registrados en 2017. La distribución se concentra en un alto porcentaje en la Región Metropolitana, lo que se explica por la alta densidad poblacional en la Capital, lo que significa un 40,1% de la población total del país, en un territorio que representa el 2,0% de tierras nacionales, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (2017). A continuación, se presenta la distribución territorial, a nivel regional, de la participación laboral de las personas.

TASA DE PARTICIPACIÓN LABORAL POR REGIÓN, 2017

(Porcentaje, población de 15 años o más por región)



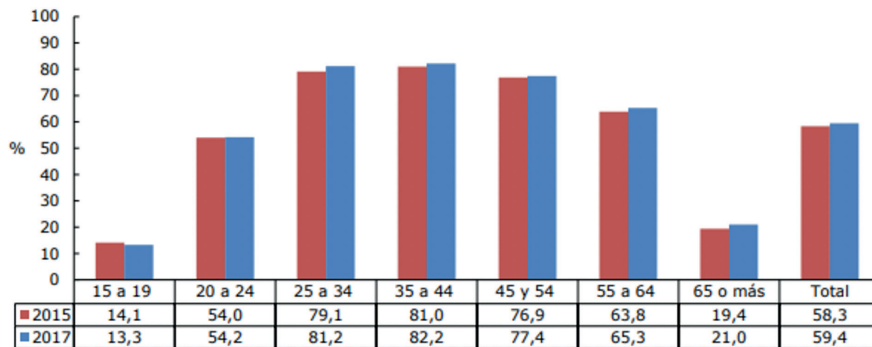
Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta CASEN (2017).

Distribución Capital Humano

Respecto a la situación y participación laboral de la población trabajadora en Chile, de acuerdo a la Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN), en todos los segmentos etarios ha existido un aumento en 2017 de la participación laboral de la población, respecto a los datos de 2015, con excepción de 15 a 19 años, lo que puede explicarse con la mayor cobertura en la educación superior en el país y su financiamiento debido a la implementación de la gratuidad en la educación en el año 2016.

TASA DE PARTICIPACIÓN LABORAL POR GRUPO DE EDAD, 2015-2017

(Porcentaje, población de 15 años o más por grupo de edad)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta CASEN (2017).

Por Estratos Socioeconómica

Por otro lado, en lo referente a la participación laboral de la población, en la encuesta CASEN se cruza la participación laboral respecto al decil por ingreso autónomo per cápita del hogar, el que corresponde a su situación socioeconómica. En este sentido, los deciles por ingreso per cápita se calculan de acuerdo a la suma de los ingresos autónomos totales que reciben quienes residen en el hogar, dividido por el número total de residentes. Este ingreso excluye a aquellas ganancias obtenidas por trabajo doméstico puertas adentro y calcula sueldos y salarios monetarios y en especies, ya sea obtenidas a través del trabajo dependiente, independiente, la auto provisión de bienes que son producidos por el hogar, las rentas, intereses, dividendos, jubilaciones, entre otras. A continuación, se presentan los tramos de ingresos autónomos de los hogares calculados para el año 2017.

PROMEDIO, MÍNIMO Y MÁXIMO DEL INGRESO AUTÓNOMO PER CÁPITA DEL HOGAR POR DECIL DE INGRESO AUTÓNOMO PER CÁPITA DEL HOGAR, 2017

(\$ Noviembre 2017)

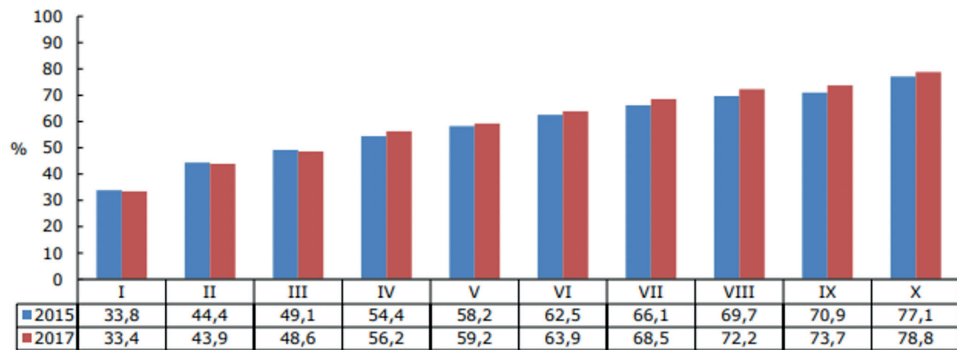
	Ingreso autónomo per cápita del hogar		
	Promedio	Mínimo	Máximo ¹
I	29.029	0	63.250
II	81.427	63.333	99.985
III	114.323	100.000	132.500
IV	147.735	132.550	165.000
V	184.113	165.033	201.300
VI	227.115	201.301	253.300
VII	286.208	253.333	321.834
VIII	372.245	321.867	433.332
IX	544.607	433.333	704.754
X	1.459.023	704.833	-

¹ El límite máximo corresponde al umbral de corte entre los deciles.

Respecto a la tasa de participación laboral por decil de ingresos autónomos per cápita del hogar, en este indicador, los deciles I, II y III han presentado una baja respecto al año 2015, mientras que los deciles IV, V, VI, VII, VIII, IX y X presentan un aumento en esta participación, lo que puede ser explicado de acuerdo a la mejora socioeconómica de los hogares o, por otro lado, la profundización de las desigualdades.

TASA DE PARTICIPACIÓN LABORAL POR DECIL DE INGRESO AUTÓNOMO PER CÁPITA DEL HOGAR, 2015-2017

(Porcentaje, población de 15 años o más por decil de ingreso autónomo per cápita del hogar)



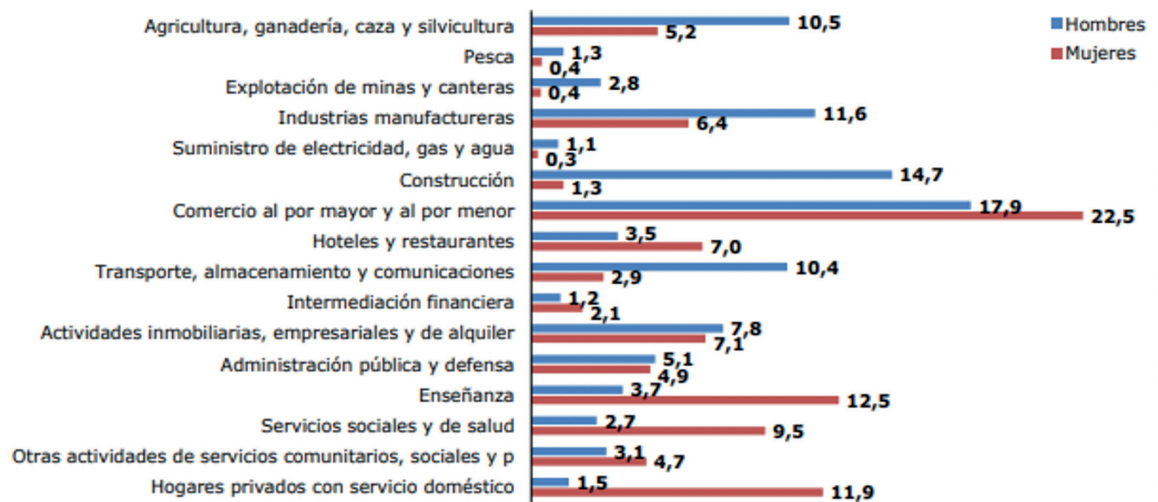
Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta CASEN (2017).

Grupos Ocupacionales

En términos ocupacionales, en Chile las realidades laborales y sectores productivos son diversos, sin embargo, hay una fuerte concentración de trabajo en comercio al por mayor y al por menor, presentando mayor concentración femenina (22,5%), que masculina (17,9%). En las ocupaciones también existe una importante brecha entorno a la división sexual del trabajo. Mientras la población femenina predomina en sector comercio, enseñanza, servicio doméstico, servicios sociales y salud, hotelería y restaurantes, los hombres lo hacen en comercio, construcción, industrias manufactureras y agricultura, ganadería, caza y silvicultura. A continuación, se presenta una gráfica que demuestra la distribución ocupacional por sexo.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD POR SEXO, 2017.

(Porcentaje, población ocupada de 15 años o más por sexo)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta CASEN (2017).

Participación Laboral por Sexo

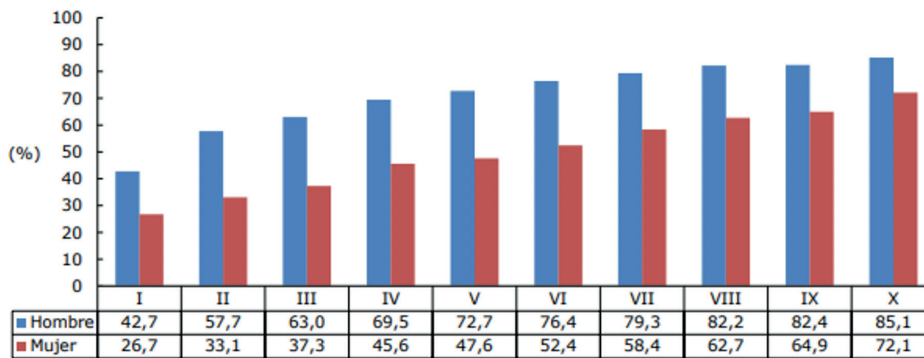
Dentro de las principales brechas existentes en el país, la diferencia sexual del trabajo es una de ellas. Esto, se expresa en que, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (2018), el 48,5% de las mujeres participa en el mercado laboral, lo que se explica en que 4 de 10 mujeres que están fuera de la fuerza de trabajo se encuentran en esta situación debido a razones familiares permanentes.

El retorno de sus labores, de igual forma, ha generado una profunda brecha en el país, lo que de acuerdo a la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI) 2010.2016 revela que en 2016, las mujeres ocupadas percibieron un ingreso medio mensual 31,7% menor que el de los hombres, mientras que en el ingreso mediano mensual un 25% inferior respecto a los hombres (Instituto Nacional de Estadísticas, 2018).

Desagregada esta la tasa de participación laboral de acuerdo al decil de sus ingresos autónomos per cápita del hogar, genera que la brecha de género fluctúa entre un -25,7% en el decil III (\$100.000 - \$132.500) y -13,0% en decil X (\$704.833 – más). Tras el decil III, conforme aumenta el ingreso autónomo per cápita del hogar, se estrecha la brecha entre los sexos, como se aprecia a continuación.

TASA DE PARTICIPACIÓN LABORAL POR DECIL DE INGRESO AUTÓNOMO PER CÁPITA DEL HOGAR Y SEXO, 2017.

(Porcentaje, población de 15 años o más por decil de ingreso autónomo per cápita del hogar y sexo)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta CASEN (2017).

Capítulo III: Capital humano en el sistema municipal chileno

Presentación y justificación

La situación actual de las municipalidades en Chile está marcada por un conjunto de complejidades estructurales que se desarrollan en el ámbito local. Las principales demandas que la ciudadanía ha expresado, a partir de la aparición de nuevos movimientos sociales, y por tanto de las precariedades y desigualdades territoriales sentidas por gran parte de los chilenos y su relación con el mejoramiento de los sistemas internos que produce el Estado para recoger y sintetizar las principales necesidades sociales.

Una reforma al Estado con énfasis en lo municipal se requiere con cierta premura para dar vida a una nueva institucionalidad en el espacio local que sea reflejo de una nueva relación entre ciudadanos y las entidades públicas capaz de resolver las problemáticas políticas y sociales del Estado en todas sus directrices.

La transformación de Estado en Chile durante los últimos 29 años ha significado un cambio radical sobre la conformación de la nación. Durante este periodo los cambios del modelo municipal, se han sucedido de forma paulatina y sin transformar estructuralmente el statu quo presente. De esta forma el escenario de la agenda pública, fue quedando relegada de las demandas estructurales, para centrar el énfasis en la modernización del aparato público, sin contar con una base social mínima que respaldara los procesos y a su vez con un sistema interno que condujera todos los insumos de lo local.

Chile sin duda ha sido escenario de una institucionalidad digna de estudio y análisis por su dimensión y alcance en materia de modernización del estado. Las instituciones han cumplido un rol clave en el desarrollo de una sociedad civil fuerte y una ciudadanía activa. Al respecto las características que definen a la sociedad civil chilena y su incidencia en las políticas locales, que el Estado chileno ha venido desarrollando durante los últimos años, ha permitido acumular una serie de experiencias, que sirven como punto de referencia para cualquier estudio sobre la modernización del aparato público. En este sentido el escenario de una democracia en constante replanteamiento desde los 90' en adelante ha significado una profundización de las directrices políticas y sociales, generando un escenario propicio para un cambio sustancial, de las formas en que la institucionalidad ha abordado los conflictos sociales, que de hecho quedan al descubierto cuando visibilizamos las diferencias sus-

tanciales entre las políticas que han aplicado los gobiernos post transición y los niveles de aprobación por parte de la ciudadanía respecto de las instituciones públicas, especialmente en el caso de las municipalidades. Una investigación levantada por la Asociación de municipalidades de Chile en su libro *Municipalismo invisibilizado*, señala lo siguiente: “Es indudable que el distanciamiento existente en la actualidad entre la elite política y la ciudadanía implica nuevos retos para el municipalismo, pues la multiplicidad de identidades presentes en los espacios urbanos requiere de respuestas diversas e integrales.” (Chacón, 2017).

¿Cuáles son las complejidades que atraviesan las municipalidades desde las gestiones locales?

La exacerbación centralista, junto al ensimismamiento del ejecutivo y legislativo, ha desplazado a las Municipalidades como actores relevantes en la articulación de las demandas sociales. Los Municipios son, la institución que entrega servicios de distinta índole, a la vez que la ciudadanía se acerca a ellos en busca de distintas soluciones. Sin embargo, las atribuciones limitadas y la invisibilización institucional, ha profundizado las brechas de confianza en todo el Estado. En la medida que no ha existido una visión a largo plazo de modernización de los municipios, el anquilosamiento de la institución ha conllevado que Alcaldes(as) han generado procesos en la medida de posible, para dar soluciones provisorias a las problemáticas locales. La proactividad y plasticidad de las autoridades locales y funcionarios, han permitido ir asumiendo competencias de distinta índole, por sobre todo las de características sociales pero, sin la capacidad de resolución de problemáticas muchas veces estructurales.

Hay una oportunidad histórica para avanzar en la descentralización y, desarrollar mecanismos de participación ciudadana, promocionar el encuentro como espacio de disenso, la democracia y la libertad son parte esenciales del Chile actual.

Los abusos inmateriales, la desconexión entre la demanda ciudadana y la oferta pública, evidencia la falta de conocimiento de la realidad de la incipiente clase media. La construcción del diálogo es deber de todos los chilenos, propiciar el resguardo de las comunidades y las instituciones, que a pesar de problemáticas existentes, hoy es la oportunidad para avanzar en un desarrollo con perspectiva ciudadana.

Las Municipalidades como institución son heterogéneas y estarán en función de la comuna el tipo de institución. En esta misma línea, la inequidad territorial ha generado que la infraestructura se acomode en función de las necesidades territoriales. En esta línea, se puede afirmar, que la marginación de los municipios en los procesos modernizadores del Estado ha tenido consecuencias institucionales en su capacidad real de acción, puesto que las distintas atribuciones que le competen, lamentablemente no siempre son capacidad de realizarse con eficiencia y eficacia. A nivel general, el 31,5% del capital humano municipal es profesional (AMUCH, 2019), una brecha de 12,5% con el Estado central que llega al 44%.

La centralización del país ha producido que menos del 5% del presupuesto se distribuya hacia los municipios, produciendo entre otras problemáticas, una alta dependencia del Fondo Común Municipal, combinado con la incapacidad de generar recursos por parte de los municipios, en aquellas comunas con mayores niveles de pobreza y ruralidad, genera subordinación a los fondos ministeriales de proyectos de distinta índole. Asimismo, el proceso incipiente de la “Ley de Plantas”, evidenció la incapacidad de la mayor parte de las municipalidades de avanzar en proceso de modernización, debido que no se contempló la realidad actual de los municipios para avanzar en un desarrollo en función de las necesidades ciudadanas, profundizando las brechas correspondientes aquellos que han podido generar cambios en su estructura, mientras que la gran parte la holgura presupuestaria no lo permitió.

Los distintos programas ministeriales ejecutados por los municipios, transversalmente tienen la dinámica de centralización. Los programas, no necesariamente se ajustan a las necesidades territoriales y diagnósticos comunales respecto a la comuna. Asimismo, los Municipios no suelen ser parte de la toma de decisiones de dichos programas. Un actor estatal, que trabaja territorialmente, cuyos funcionarios en general viven en la comuna y por tanto la conocen, no son parte del diagnóstico para la evaluación territorial. La desconcentración genera ineficiencia en los recursos provenientes a nivel central.

¿Qué necesita el municipio pueda hacer frente a los desafíos que plantea la ciudadanía?

Los municipios son un vehículo de transformación desde la experiencia local y ciudadana. Para su correcta relación con el ciudadano debiese predominar entre el gobierno central y local una visión sistémica, intersectorial y multinivel. Es por ello que se debe garantizar una gestión local de los asuntos pú-

blicos con un fuerte énfasis en la participación ciudadana, modernizando las políticas y programas junto a las comunidades, de la mano de las autoridades comunales. Solo así las políticas públicas cumplirán su propósito de lograr el bienestar integral en la calidad de vida de los ciudadanos.

El cambio que necesita propiciar en sector municipal tiene dos aspectos fundamentales: uno técnico y otro político. El aspecto técnico tiene que ver con todas las acciones que contribuyan a potenciar y modernizar la gestión de sus recursos en vistas de hacer más óptimo su trabajo interno y los servicios que brindan a la comunidad. El aspecto político, en tanto, corresponde a la nueva imagen que se espera pueda proyectar los municipios de cara a la ciudadanía con el propósito de ser vistos como organizaciones más cercanas, más eficientes y más confiables. Una propuesta debiera considerar aspectos como:

1. Modificación de la Ley Orgánica de Municipalidades:

Para una real modificación estructural de los municipios en Chile, que impliquen mayor autonomía y modernización, se hace necesario efectuar una revisión de su ley orgánica (18.695), que ya tiene más de 27 años de vigencia, a la cual se le han efectuado modificaciones pero tendientes, principalmente no a fortalecer la actividad municipal, dotándola de mayor autonomía y recursos, sino, por el contrario, a introducir mayores controles para hacer más efectiva la responsabilidad de los alcaldes y el rol fiscalizador del concejo municipal, lo que puede ser importante, pero el foco debe estar puesto en la satisfacción adecuada de las necesidades de las personas, alineándolo con el fin del Estado. (Artículo 1° inciso cuarto Carta Fundamental).

En este orden de ideas, todo el quehacer municipal, y del Estado en general, debe cumplir con el principio de servicialidad del Estado, “el Estado está al servicio de la persona humana”.

No está de más recordar que el sistema municipal chileno es de cuño francés, modelo conforme al cual, no existiendo otro poder que el del Estado Nacional, lo que podía quedar para las municipalidades no era sino lo que aquel delegaba y de acuerdo con los propios términos de esa delegación.

Así, en la dinámica unitaria, las unidades territoriales no son otra cosa que un mecanismo tendiente a lograr mayor eficiencia del gobierno central, sin desprenderse este de la decisión política.

En Chile, la primera Ley de Municipalidades de 1854 establecía un sistema claramente sujeto a la voluntad central, dado que los gobernadores y subdelegados regionales nombrados por el presidente, podían suspender cualquier decisión de las municipalidades.

En 1891 se modificó una nueva Ley de Municipalidades que estableció por primera vez la autonomía local.

Esta autonomía, se fue deteriorando, principalmente por causas financieras y económicas.

La Constitución de 1925, si bien propendiendo a la descentralización regresó a la consideración de las municipalidades como entes administrativos del Estado Nacional.

La Constitución Política de 1980, artículo 118, junto establecer que la administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad, las define como “corporaciones autónomas de Derecho Público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.” Esta definición se repite por el artículo 1° de la Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

De esta manera, si vinculamos este concepto de municipalidad con la forma de Estado, establecida en el artículo 3° de la Carta Fundamental, que consagra un Estado unitario, lo cual implica un solo centro de impulsión política, podemos llegar a establecer que la autonomía municipal es solo de carácter administrativo y no política.

Sin perjuicio de ello y teniendo presente en este esquema jurídico constitucional las atribuciones de las municipalidades implican una delegación de funciones del Estado central que vienen dadas, además, con serie de cortapisas jurídicas (burocráticas) que en la práctica significan entorpecer el eficiente y eficaz desarrollo de la actividad municipal, afectando, por ende, poder satisfacer adecuadamente las necesidades de los vecinos.

Es importante romper con algunos paradigmas. En efecto, las municipalidades, por definición, son una instancia subnacional de gobierno, por lo que no puede competir con éste, o atribuirse las mismas funciones, sino que, son coadyuvantes de las funciones del Estado Central y permiten que este sea más eficiente en la detección y satisfacción de las necesidades de la comunidad local.

2. Capital humano en el sistema público

El Banco Mundial, en el ánimo de contribuir en la mejora del capital humano, creó el “Proyecto de Capital Humano”, el cual explica como un esfuerzo mundial para contribuir a acelerar el aumento y la mejora de las inversiones en las personas, con el propósito de lograr más equidad y un crecimiento económico mayor (Banco Mundial, 2019). En tanto, para la Organización Internacional del Trabajo (2017), la estrategia de desarrollo del capital humano y de las competencias de las personas deben ser consideradas como una prioridad en América Latina en este momento, ya que existen importantes déficit en estas materias, lo que se traduce en el desafío de generar más y mejores empleos para la región.

La preocupación respecto del avance en gestión y desarrollo de personas en los servicios públicos es una constante en aquellos países que consideran la profesionalización de la función pública como pilar fundamental en la modernización del Estado, esfuerzo que en el caso de Chile se abre camino con la Dirección Nacional del Servicio Civil, organismo que periódicamente realiza evaluaciones en materia de gestión de personas en los distintos organismos que integran la Administración central del Estado (Servicio Civil, 2017). En este sentido, el Banco Mundial (2018) destacó que el mejor índice de capital humano en Latinoamérica está en Chile, indicando que cada niño o niña nacido en Chile tendrá a los 18 años un 67% de productividad laboral si se le proporciona una educación completa y salud plena.

Uno de los primeros indicios de la modernización del Estado, fue la creación del concepto Nueva Gestión Pública, en los años 70 , dando pautas de orientación en cuanto a programas de modernización administrativa (Echebarría y Mendoza, 1999) .El Estado de Chile ha venido promoviendo desde los últimos años, políticas de gestión estratégica de personas, así como la implementación de prácticas de gestión y desarrollo estratégico, superando así los antiguos departamentos de Personal que básicamente se orientaban a la selección, la tramitación de contratos, el registro de asistencias, la realización de las remuneraciones, sumado a la ejecución del presupuesto de capacitación y todo aquello que se vinculara a comités paritarios. Sin generar propuestas de valor que contribuyeran realmente en la modernización del Estado.

Los objetivos asociados a materia de gestión de personas, que se han ido consolidando en diversos instrumentos, son la Ley N°19.882 del año 2003, que regula la nueva política de personal de los funcionarios públicos, crea

también la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública, lo que representa un hito en la profesionalización del Estado, abarcando cargos estratégicos que tradicionalmente eran ocupados por personas designadas que contaran con la confianza del gobierno de turno. El 2006; mediante Instructivo Presidencial, se implementa el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación, el 2013 nace el Instructivo de Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado, el que impulsa las Buenas Prácticas en Desarrollo de Personas en el Estado y el 2016, con la Ley °20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil (Servicio Civil, 2016).

Cabe resaltar que la ley 20.955 del año 2016, asignó a la Dirección Nacional del Servicio Civil, la facultad de impartir normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a los ministerios y sus servicios dependientes (Servicio Civil, 2017, p.8)

El 2013, el Servicio Civil realizó un Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, el que fue actualizado el 2017 y tenía como misión identificar cómo funcionan las áreas de Gestión de Personas para posteriormente perfeccionar las estrategias, políticas y prácticas institucionales, que entre otros aspectos, evaluó planificación y soporte, gestión del desempeño, gestión del desarrollo y gestión del cambio institucional, incorporando además elementos del Instructivo sobre Buenas prácticas Laborales para el desarrollo de personas en el Estado. En este estudio, las áreas más desarrolladas fueron los Sistemas de Información de Gestión de Personas, con un 73% de avance; Capacitación, con un 68% y Planificación Dotación, con un 61%. En sentido inverso, los elementos menos desarrollados fueron Gestión del reconocimiento y liderazgo, con 25% de avance; Políticas de Gestión de Personas, con 35% e Innovación y desarrollo, con 36%.

Al analizar el informe “Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2007-2016” publicado a fines del año 2017 por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Gobierno de Chile, se puede afirmar que el Gobierno Central consta de una dotación efectiva de 249.5951 personas (en el año 2016), de las cuales 104.370 (42%) son hombres y 145.225 (58%) son mujeres. Mientras que el personal a honorarios alcanza las 46.497 personas, lo que da una cifra total aproximada de 296.080 funcionarios. Otro informe de la Dipres (2018) advierte sobre la tendencia del empleo en el Gobierno Central, destacando que el personal con calidad jurídica a contrata, se ha duplicado desde el año 2007 al 2016, similar fenómeno se percibe en el personal a honorario. Por

último, el personal de planta ha sido reducido a un 28,1% en el mismo período (AMUCH, 2018). Contrario es el comportamiento en relación al aumento de la profesionalización en el Gobierno Central, que subió de un 33% presentado al 2007, al 44% al año 2016 (DIPRES, 2018)

Aunque el proceso de modernización del Estado, ha devenido en una sistemática transformación situando la labor del Servicio Civil como un referente en cuanto a estabilidad en sus efectos, en comparación al resto del panorama latinoamericano (Juri, 2011), el que, para fortalecerse, fue reforzado por una ley que le confiere mayores atribuciones estableciendo sus orientaciones, ya no como sugerencias, sino como normas.

No es menor el hecho de que las áreas de RR.HH del sector público estén ejecutando actualmente planes de reconocimiento, políticas de desarrollos de personas o programas de formación en habilidades directivas, promoviendo además iniciativas innovadoras implementadas, destacando con cobertura sobre el 95% en las instituciones públicas, procedimientos de inducción; de reclutamiento y selección; denuncia y sanción de maltrato, acoso laboral y sexual; de movilidad interna; protocolos de conciliación de vida laboral y familiar; estudios de clima laboral y riesgos psicosociales, indicadores de medición de la transferencia de la capacitación y códigos de ética.

El futuro que se avecina en la gestión de recursos humanos en el área pública, puede ser potenciado con alianzas público privadas con organismos de consultorías o universidades y el fortalecimiento de las normativas que deben cumplirse respecto a estándares en gestión y desarrollo de personas, reclutamiento y selección, carrera funcionaria y concursabilidad, programas y prácticas de inducción y ambientes laborales, calidad de vida laboral, y en general, nuevos programa de desarrollo organizacional, entre otras.

“Sin unos recursos humanos debidamente reclutados, seleccionados, formados, evaluados y con oportunidades de desarrollo en el seno de la organización, ésta difícilmente va a alcanzar o mantener los niveles de cumplimiento de sus objetivos que la sociedad le demanda” (CIAT, 2010 citado en Juri, 2011) Pues “un Estado de Personas al servicio de las Personas”, es parte de la misión de la Dirección nacional del Servicio Civil de Chile, fundado en los principios del mérito, la probidad y la idoneidad de sus funcionarios públicos” (Juri, 2011).

3. Recursos humanos en el sistema público municipal

Es indudable la importancia que adquirió el tratamiento de los recursos humanos en los últimos años en las organizaciones públicas. La tendencia puso en valor el papel de las personas para el logro de los fines institucionales y la necesidad de encontrar políticas, estrategias y mecanismos para mejorar la gestión de los recursos humanos adscritos a los aparatos administrativos del Estado (Bonardo, 2009). En este sentido, es importante considerar los cambios que han producido desde el Estado para mejorar los índices entorno al capital humano con el que cuentan las instituciones.

Una planificación integrada de recursos humanos se debe alinear con la misión y visión del municipio y sus instrumentos de planificación (Academia de Capacitación Municipal y Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2015). De esta forma, la planificación de recursos humanos facilita la coherencia entre las distintas políticas y prácticas de la gestión municipal, permitiendo que la gestión interna defina también la forma en que se desarrollan los instrumentos de gestión territorial.

Para la Organización de las Naciones Unidas (2014) se debe reconocer la necesidad de coherencia entre la política de desarrollo de los recursos humanos y otras políticas importantes para el crecimiento económico y la creación de empleos, tales como las políticas económica, social y fiscal.

En Chile, el año 2018 trajo consigo la segunda fase en la implementación de la Ley N°20.922 de plantas municipales, promulgada el 2016 y que inicialmente abordaba una serie de mejoras en materia de remuneraciones para sus dotaciones de personal a través del aumento de grados y de la asignación de bonos entre otros aportes, a lo que se sumó también la obligatoriedad de contar con una política de recursos humanos. Una vez superada esta etapa, los municipios se concentraron en el diseño de sus nuevas plantas, en coherencia con la facultad que otorgó dicha ley a las autoridades edilicias, previo acuerdo de dos tercios del concejo, para modificarlas (AMUCH, 2018).

Una política adecuada en Recursos Humanos, cuyo mandato está en la Ley N°20.922, debe tener altos estándares en calidad de vida laboral; propender hacia la consolidación de excelentes ambientes y relaciones laborales con una adecuada gestión del liderazgo, con cifras de maltrato y acoso laboral/sexual en franca retirada, establecida en. Este mandado, que parece titánico y tan difícil de alcanzar, ciertamente es complejo, sobre todo porque frecuentemente el área de gestión de personas estaba liderada por la Dirección

de Administración y finanzas, quedando esta área relegada al cumplimiento mínimo de las disposiciones de la Ley N°18.695. En miras de superar esta situación, la Ley N°20.922 de plantas municipales, o de fortalecimiento de la gestión municipal promulgada en el año 2016, (AMUCH, 2018) buscó dar un lugar relevante a la gestión y administración de los recursos humanos, esperando que este fortalecimiento no solo llegara a los municipios más grandes o de mayores recursos, sino que se implementara en forma transversal.

Al hablar de obstáculos y desafíos en la gestión municipal, el incesante aumento del personal a honorarios- pese a la Ley 20.922- es fiel reflejo de aquello, debido a la precariedad que representa esta condición jurídica en materia de derechos laborales, produciendo distancias importantes respecto del personal a contrata y de planta. Y, por otra parte, la escuálida infraestructura municipal, incapaz de sostener este aumento desmedido de funcionarios.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), contiene en la Revista CEPAL N°129 (2019) una investigación realizada sobre la precariedad laboral en Chile, en el cual indica que esta es de carácter multidimensional y se relaciona con la inestabilidad de los contratos de trabajo (o inexistencia del mismo), la inseguridad ante la ausencia (o no) de cobertura de salud y previsión social, la insuficiencia de la cantidad del salario o ingreso de las personas, las condiciones de trabajo que determinan la accidentabilidad laboral, así como la cronopiedad, que se basa en la cantidad de horas trabajadas semanalmente. En este sentido, la calidad contractual del personal a honorarios de los diversos servicios públicos demuestra que la condición jurídica del personal a honorarios se caracteriza por cumplir una o más dimensiones mencionadas por CEPAL, así como puede variar según el área de la gestión municipal en el cual realizan sus funciones.

Por otro lado, el estudio Capital Humano (2018) realizado por la Asociación de Municipalidades de Chile exhibe una serie de datos preocupantes en materia de capital humano, revelando una cifra de 30,62% promedio de nivel de profesionalización del personal municipal, cifra inferior respecto al 44% de dotación total del estamento profesional de la Administración Central de Gobierno para el año 2017. La tendencia a la baja también se replica en gasto en capacitaciones, por lo que se vuelve necesario que la Academia de la SUBDERE, encargada de capacitar a personal municipal, se manifieste en liderar:

“Una promoción más efectiva de sus planes y propósitos, estando conectados éstos con el relato de modernización municipal en el marco de la Ley N°20.922 de plantas municipales. Apostando además los recursos en la formación de funcionarios que se desempeñan en municipios con menores recursos y presenten mayor aislamiento respecto de los principales centros de formación profesionales o técnicos” (AMUCH, 2018, p.25).

Otro de los factores que problematizan la gestión de recursos humanos, se relaciona con la sensación de pérdida o debilitamiento de poder que podría experimentar la autoridad edilicia, al percibir que los funcionarios tienen más presencia en la estructura jerárquica y poder decisional. En este sentido, las organizaciones municipales a veces pueden mostrar importantes cuotas de resistencia al cambio, lo que implica un enorme desafío de intervención de la cultura organizacional municipal, de manera transversal a todos los municipios de Chile.

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) en colaboración con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) elaboró un estudio titulado “Revisión de Gobernabilidad Multi-nivel en Chile: Modernización del Sistema Municipal”, publicado el año 2017, que exponía en relación a la gestión de recursos humanos que “las municipalidades no logran atraer ni retener talento debido, en parte, a los bajos sueldos, particularmente a nivel de profesionales y ejecutivos, combinado con las limitadas oportunidades para el desarrollo y capacitación profesional” (SUBDERE-OCDE, 2017, p.46).

Un ámbito menos explorado y que ha suscitado un creciente interés, si de posibilidades de innovación en el área de desarrollo organizacional se trata, es el de Calidad de vida laboral, el que según Granados (2011):

“Como concepto, engloba dos grandes dimensiones: una objetiva, que está relacionada con aquellos elementos derivados de las condiciones de trabajo, con el desempeño y, en general, con el contexto organizacional; y otra subjetiva, que se relaciona con los procesos psicosociales a través de los cuales el trabajador experimenta dicho entorno de trabajo como, por ejemplo, visualizar oportunidades de crecimiento, la posibilidad de fortalecer las relaciones interpersonales, encontrar un balance entre el trabajo y la vida personal, por mencionar algunos” (p.233).

Entorno a ello, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) de las Naciones Unidas (2015) se esgrimen como un factor determinante en la calidad de vida laboral; En el objetivo N°8 “Trabajo Decente y Crecimiento Económico” se expresa que para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, lo cual se consideran 10 metas, con distintas variables que ayudarían a conseguirlo como la modernización tecnológica, la innovación, diversificación, la formalización de los empleos, la igualdad salarial a igual trabajo entre los géneros, el entorno de trabajo seguro y sin riesgo para los trabajadores, entre otras.

Por su parte, la OIT (2019) señala al respecto que la calidad de vida laboral es mejorable si existe un clima social positivo en el trabajo, en particular, de directivos y colegas empáticos, así como sostener la igualdad laboral de todos los trabajadores, analizando la calidad laboral bajo 7 aspectos: (i) el entorno físico, (ii) la intensidad del trabajo, (iii) calidad del tiempo de trabajo, (iv) entorno social, (v) competencias y desarrollo, (vi) las perspectivas laborales y (vii) la remuneración.

Según este informe, existen marcadas diferencias en cuanto a horas de trabajo, importantes niveles de trabajo intensivo y emocionalmente exigente, y las personas con menor nivel de formación son las que tienen peores condiciones en la calidad de vida laboral y menos posibilidades de desarrollar sus capacidades (OIT, 2019).

A nivel local, lo que la gestión municipal de los recursos humanos puede realizar en materia de calidad de vida laboral, es invaluable, sobre todo si se consideran los múltiples beneficios que ello traería, por ejemplo:

- Compromiso de los funcionarios hacia la municipalidad
- Mayor lealtad
- Incremento de la productividad por parte de los funcionarios
- Mejoramiento de los niveles de satisfacción laboral.
- Mejoramiento de los niveles de servicio al cliente
- Reducción del ausentismo
- Retención del talento

Según los datos expresados por el estudio “Barómetro de la calidad de vida laboral” (2018) realizado por la Asociación de Municipalidades de Chile, que mide una serie de dimensiones relativas a gestión de recursos humanos, los comportamientos más deficientes se presentan en el ítem de Gasto en Re-

cursos Humanos, Formación continua (estableciéndose brechas entre personal a honorarios, por un lado y de planta y contrata por otro) y Condiciones laborales, evidenciado la ausencia o precariedad en el diseño de políticas de bienestar municipal que además integren el enfoque de género. Lo interesante, además, es que a partir del estudio es posible concluir que existe una relación entre el nivel de urbanidad y de desarrollo con los resultados obtenidos por los grupos. A medida que aumenta la urbanidad y el desarrollo de las comunas, las condiciones mejoran y conforme aumenta la ruralidad y baja el desarrollo, la calidad de vida laboral disminuye.

Una de las valoraciones en cuanto a Calidad de vida que presentó el estudio Capital Humano (2018) de la Asociación de Municipalidades de Chile recae en “la promoción de vida saludable, estableciendo jornadas más flexibles de trabajo e integrando a las familias de los trabajadores en los beneficios que la organización pueda brindar” (p.30). En relación a las mediciones de clima laboral, la encuesta ofrece datos optimistas, pues existen decisiones vinculadas a estos resultados. No sucede lo mismo en la medición de desempeño y el incentivo a este, pues este último se orienta en un 88% a funcionarios de planta y contrata, constatando nuevamente la precarización de los funcionarios a honorarios.

Por otra parte, la calidad de vida laboral también es intervenida por la heterogeneidad de los municipios, ya que como señala el estudio Capital Humano (AMUCH, 2018) “las comunas del país son heterogéneas. Las hay de gran tamaño y otras pequeñas, poco pobladas y muy pobladas, geográficamente distantes y otras que son ciudades capitales, algunas urbanizadas y de un alto desarrollo y otras rurales con un desarrollo escaso” (p.37). En este caso, el estudio expone que solo los municipios grandes y desarrollados miden su clima laboral.

Finalmente, otro de los desafíos es situar a los municipios en un contexto de cambios, los que se imponen como paradigma de los últimos tiempos, enmarcado en una serie de revoluciones tecnológicas que intervienen las relaciones sociales, sumado a una exigencia de innovación que sea capaz de sustentar estas transformaciones. Esto supone la imperiosa necesidad de expandir en los municipios una cultura organizacional que esté dispuesta a cambiar, y a incorporar todo cuanto pueda serle de utilidad en el proceso. Como exponen González y Tarrago (2018):

“La mayoría de las personas frente a los cambios oponen una fuerte resistencia. Muchas veces, inconscientemente, se niegan a variar sus valores personales e incluso los valores establecidos en su organización. Esta fuerte resistencia se debe a la desconfianza que producen los cambios en general. Esto las condiciona y no les permite actuar frente a las diversas situaciones con plena autonomía y seguridad personal.” (p.6).

Añaden los autores que una de las formas de derribar esta resistencia al cambio, son la formación y capacitación, pues atacan directamente la sensación de inseguridad e incertidumbre que surge con el cambio, abriendo nuevos horizontes e incidiendo en su mentalidad.

CAPITAL HUMANO Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO EN EL CONTEXTO MUNICIPAL

El camino de la descentralización en Chile

La modernización del Estado en el contexto local y municipal es una historia joven aún, por cuanto tiene grandes desafíos por delante. De acuerdo a CEPAL (1995), este es un concepto complejo de aplicar y que a menudo ha sido utilizado como sinónimo de “reforma” o “reestructura” lo que en realidad es insuficiente respecto al campo de aplicación que este posee en realidad, siendo una medida que excede un periodo de gobierno y se superpone a la rotación de autoridades, ya que es un cambio de fondo, no solo de forma. De este modo, la modernización del Estado es un proceso de cambio que, en el contexto de la administración pública, abarca estructuras, funciones, acores, normas, valores y comportamientos institucionales (CEPAL, 1995). También, de ella se presupone el asumir el problema de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales (Ramírez, 2001).

En este sentido, es importante que este proceso de modernización y fortalecimiento del sistema municipal se encuentra en pleno desarrollo en nuestro país, lo que se vislumbra como una oportunidad de robustecer esta institucionalidad y redireccionar el sentido que ha abordado las últimas décadas. Al analizar los procesos de avance y modernización del sistema municipal chileno es necesario remontarse hacia la década del 70, no sin antese destacar que no todos estos procesos responden en sí a una modernización, sino más bien son explicados con la finalidad de esclarecer el devenir de la institucionalidad municipal.

a) Etapas de la Descentralización en Chile

La descentralización administrativa es una de las técnicas más comunes de distribución de poder entre los órganos de la administración pública y se utiliza para mejorar la gestión de los asuntos públicos (Ferrada, 1990), la cual se basa en la transferencia de poderes a órganos administrativos con personalidad jurídica, distintos a los de nivel central, afectando la titularidad y responsabilidad de quien ejerce como administrador de dichos poderes.

De acuerdo a una publicación de Juan Ferrada Borquez en la Revista de Derecho Administrativo, de la Universidad Austral de Chile (1999), la desconcentración funcional es cuando se radican y transfieren determinadas atribuciones en órganos administrativos del mismo servicio (centralizado o descentralizado) y que operan en ese mismo ámbito territorial. En tanto, la descentralización propiamente territorial, se da cuando se entrega potestades a un órgano administrativo periférico dependiente del servicio central, con competencias del espacio territorial determinado, creando direcciones regionales, con dependencia jerárquica de la dirección nacional, Intendencia y/o Secretaría Regional Ministerial.

b) Desconcentración (70' - 80')

La desconcentración es un proceso a través del cual se distribuye el poder en nuevas instituciones; esta desconcentración puede ser entendida de carácter funcional o territorial. En definitiva, se puede sostener que la desconcentración supone la transferencia de competencias de forma permanente de un órgano superior a otro inferior, pero manteniéndolo dentro de la misma persona jurídica (Ferrada, 1999). De este modo, se mejoraría la gestión de los asuntos administrativos sin realizar una modificación real en la estructura jerárquica entre el órgano del nivel central y el descentralizado, sino más bien es un proceso de transferencia burocrática desde quién es la más alta autoridad del país, hacia órganos inferiores de la gestión, disminuyendo su subordinación.

Esta etapa de desconcentración está marcada por un proceso de regionalización, es decir, una nueva división política administrativa del país en el cual se esgrimen a las regiones como instancias intermedias de carácter subnacional. Estas, son dirigidas por un intendente cuya designación se da por parte del gobierno central (la primera elección popular de este cargo será llevada a cabo en 2021). Estas regiones se aprecian, como desconcentración territorial y funcional a la vez, ya que en esta etapa se crean las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI), el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), la

Ley Orgánica que define con mayor precisión la organización y funciones que tienen los Municipios, la Ley de Rentas Municipales, que establece las normas para los recursos propios municipales, y crea el Fondo Común Municipal (FCM). También, cabe destacar el traspaso de la educación escolar y la atención primaria de salud hacia los municipios, quienes son los administradores de estos nuevos servicios.

Finalmente, cabe destacar que este proceso de desconcentración a través de la regionalización es un punto relevante a la hora de considerar el progresivo - aunque desacelerado - robustecimiento del sistema municipal. Sin embargo, cabe destacar que en dicha época las autoridades eran designadas por el nivel central, y el hecho en que no fueran electas democráticamente, posterior al retorno a la democracia en 1990, sin duda generaba un problema para la gestión pública local.

c) Democratización (90')

De acuerdo a lo indicado en el apartado anterior, las autoridades locales hasta 1992 pertenecían a dicho cargo a través de la designación de autoridades del nivel central, hecho que fue modificado en el proceso de democratización que inició el país. Las iniciativas descentralizadoras también buscan mejorar el desempeño del gobierno para cumplir sus objetivos y mandatos (Expansiva, 2007). Por otra parte, de acuerdo a Buncker & Navia (2009), la descentralización es entendida por muchos como una oportunidad para ampliar y profundizar la democracia y promover mecanismos de participación con instrumentos de democracia desde abajo hacia arriba.

En el año 1991 se realiza una modificación a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, permitiendo la elección directa de concejales(as) municipales (quienes, a su vez, escogerían a quien ejerza de Alcalde(sa) durante el mismo periodo, dentro de los integrantes del concejo). Posteriormente, en 1992, nuevamente se modifica para permitir la elección de Alcaldes(as), con la particularidad en que su postulación sería al cargo de concejal(a) y quien asumiría como edil sería el candidato o candidata con mayor cantidad de votos en el comicio. Este mecanismo rigió las elecciones entre 1996 y 2000, para ser modificado en elección directa de la máxima autoridad comunal.

Las elecciones en sí un componente esencial de la democracia. La forma, la profundidad, y la intensidad de los procesos de descentralización se determinan por la forma en que la democracia se consolida en el ámbito nacional, pero también la democracia local influye en la forma en que se desarrolla la

democracia nacional, es decir, si bien el contexto nacional permea el devenir de los gobiernos locales, estos también determinan el alcance nacional de los procesos democratizadores. De este modo, y a través de la progresiva democratización que presentan los gobiernos locales, se robustece su institucionalidad y le dota de autonomía en el territorio.

De igual forma, bajo este proceso se circunscriben tres modificaciones importantes que fueron realizadas a la Ley de Rentas Municipales, a través de las cuales permitieron un aumento en los recursos de los Municipios.

Por otro lado, la Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional (LOCGAR) dotó a los gobiernos regionales de personalidad jurídica y patrimonio propio, otro avance sustancial entorno a la descentralización y que permite que el nivel regional y municipal cuenten con diversas instituciones que se encargan de la gestión del territorio y las diversas necesidades que estos poseen.

d) Modernización del Estado en el Contexto Municipal (2000)

Es importante precisar que, si bien el proceso de deconcentración, descentralización y democratización de los gobiernos locales en Chile son avances que han permitido focalizar las necesidades de los territorios, estos no se circunscriben directamente en un proceso de modernización del Estado, sino más bien pertenecen a robustecimiento del nivel local.

Por otro lado, sin duda los avances normativos presentes desde el año 2000 en materia de descentralización han estado caracterizados por fortalecer la eficiencia y eficacia de los gobiernos subnacionales, a través de normativas que han estado dirigidas no sólo al mayor traspaso de recursos y fondos concursables, sino también de herramientas para mejorar la gestión de este nivel, ya sea a través de capacitaciones, mecanismos de control, plataformas informáticas de gestión y servicios, entre otras.

Puntos Críticos:

Visto de esta forma, la modernización del Estado y la descentralización son procesos que permiten mejorar la entrega de bienes y servicios que el Estado entrega hacia los usuarios y usuarias (la comunidad) con la reducción del costo burocrático para la entrega de estos mismos, a través de los gobiernos subnacionales.

Un eficiente y eficaz desempeño de estos es fundamental para evitar administraciones poco transparentes y alejadas de las verdaderas necesidades territoriales y comunales,

“Sin embargo, la descentralización no es una panacea; puede no ser eficiente en la provisión de servicios estandarizados o rutinarios, puede repercutir en una pérdida de economías de escala, particularmente cuando hay baja capacidad de las administraciones subnacionales. Finalmente, la descentralización puede dificultar la coordinación de las políticas nacionales, produciendo mayor dificultad en la cohesión social” (Consortio para la Reforma del Estado, 2009).

Traspaso de recursos, atribuciones y competencias

- Todo proceso de descentralización debe reconocer que parte importante del funcionamiento de la administración de los municipios, y la capacidad de estos para entregar servicios de calidad a la ciudadanía, “se deben a las características de su capital humano, ya que son las personas quienes movilizan (o paralizan) los recursos de una institución o municipalidad para el logro de sus objetivos”. Si a esto agregamos que dichas instituciones “tienen a su cargo un sin número de tareas y funciones, tanto asignadas por ley como por servicios y tareas traspasadas desde el nivel central, nos encontramos con que los funcionarios tienen una significativa carga de trabajo que en muchas ocasiones no son capaces de sobrellevar”. (Rebolledo E., 2015).
- Cabe destacar que hoy en día, en virtud de las directrices descentralizadoras del Estado, “las municipalidades han adquirido un estatus crecientemente importante en el sistema político nacional, y para un sector relevante de la población muchas veces pasan a ser más determinantes que el Estado central”. De ahí que, de existir debilidades en su gestión interna, ello “se traduce necesariamente en menores y peores servicios para la comunidad, no mejoramiento de su calidad de vida, natural descontento y desprestigio tanto de los partidos a que pertenecen los responsables como del sistema democrático”.(Chile Transparente, 2013)

Corrupción

- Consecutivos casos de corrupción visibilizados en el gobierno central y local, han gatillado en que desde el año 2003 los procesos de modernización y descentralización han estado acoplados a avances legislativos

para procurar mayores niveles de probidad y transparencia en la gestión de los gobiernos subnacionales. Y no contar con la voluntad política y las competencias técnicas, administrativas y profesionales para lograr un gobierno transparente, dejará las puertas abiertas a la corrupción. Esta situación es preocupante puesto que “en cualquier lugar, la corrupción viola sistemáticamente el fundamento de la ciudadanía democrática al perpetuar una desigualdad fundada en el acceso de unos pocos al poder, dinero y conexiones personales, dificultando el libre ejercicio de los derechos civiles, políticos, económicos y culturales.” (Informe Auditoría a la Democracia del PNUD, 2014).

- Visto así, los gobiernos regionales y locales que carecen de mecanismos efectivos de control, de planificación y gestión transparente de sus recursos, y que no cuentan con las competencias técnicas y profesionales instaladas en su capital humano, para el ejercicio de una transparencia activa, no sólo quedarán expuestos a la corrupción, sino que merman el desarrollo de sus comunidades y aumentan la desconfianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.
- Respecto a los organismos que asumen la función de supervigilancia o fiscalización de municipios, entendiéndose como los Consejos Municipales y las Asociaciones Municipales con personalidad jurídica reconocidas por SUBDERE, se constituyen en actores de gran relevancia por ser quienes asesoran, analizan y supervisan el quehacer de los municipios. Visto así, si dichos organismos no cuentan con las actualizaciones necesarias en su capital humano para abordar el desarrollo local y territorial, dejarían a la deriva a los gobiernos municipales pues contribuyen a la discusión constante de mecanismos de mejora de la gestión interna y servicios a la comunidad.

Etapas de modernización del sistema municipal y gobiernos locales

Desde un comienzo la Modernización del Estado, lejos de ser una oportunidad para los gobiernos locales, ha significado una tensión constante entre las nuevas políticas que buscan traspasar atribuciones y recursos a dichos municipios y la precariedad de competencias organizacionales y técnicas que estos poseen.

Al respecto la OCDE, tras un estudio realizado el año 2009 observó, en ese entonces, que “en Chile, existe una amplia percepción que las actuales capacidades de los gobiernos son insuficientes para ejecutar sus mandatos

de manera satisfactoria. Los equipos de los gobiernos subnacionales tienden a tener menos capacitación formal que los funcionarios públicos del nivel central. La falta de capacidades en los gobiernos subnacionales chilenos está vinculada a los limitados presupuestos de la mayoría de los gobiernos regionales y municipales para contratar profesionales calificados” (Estudios Territoriales de la OCDE: Chile 2009).

El Fortalecimiento Municipal y de su Capital Humano en la Agenda de distintos Gobiernos

Es así como ya desde el año 2009 se reconoce, por parte del gobierno central, que “la inversión en la creación de capacidades y en la medición del desempeño, serán esenciales para la implementación de reformas de descentralización en Chile y para lograr disipar el temor a la falta de capacidades para ejecutar un mandato más amplio por parte de los funcionarios subnacionales”. Desde entonces, se instalaron programas que apuntaban a “mejorar las competencias de los funcionarios públicos a nivel local y regional, preparándolos para llevar a cabo eficientemente las responsabilidades traspasadas, como el Programa de Mejoramiento de la Gestión” (Estudios Territoriales de la OCDE: Chile 2009), y desde el año 2008 el Sistema Nacional de Capacitación Municipal de SUBDERE.

Luego desde el año 2012, este propósito por fortalecer las competencias y capacidades de los municipios se amplía a los gobiernos subnacionales, a través de la continuidad de este Sistema Nacional de Capacitación Municipal, el que pasa a llamarse Academia de Capacitación Municipal y Regional.

Prontamente, desde el año 2014, las distintas disposiciones que han ido perfeccionando la normativa legal que regula a los municipios respecto al fortalecimiento del rol del Concejo, creación de cargos directivos hasta el año 2016 con la Ley 20.922 de Plantas Municipales, le han significado a los municipios la necesidad de mejorar las capacidades directivas, profesionales y técnicas, reconociéndose que el fortalecimiento del capital humano es la clave para una mejor y más eficiente gestión municipal, que permita asumir el traspaso de atribuciones y deberes que conllevan los dinámicos procesos de descentralización y modernización del Estado.

Estas constantes actualizaciones legislativas que contribuyen a la modernización y descentralización del Estado, implican traspasos de atribuciones, recursos y responsabilidades a los gobiernos subnacionales que sobre exigen sus reales capacidades profesionales, técnicas y administrativas, requiriendo

fortalecer y actualizar las competencias de su capital humano para ser capaces de diseñar e implementar políticas, planes y programas que promuevan el desarrollo regional y local.

Es así que todo proceso de modernización debe asumir que “transformar instituciones nunca ha sido fácil. Las instituciones son esencialmente personas y tienen culturas y formas que se adquieren con el tiempo. Hacerlas evolucionar requiere trabajo, estrategia y, por sobre todo, liderazgo. (Consejo de Modernización del Estado, 2019, Agenda 2018-2022 de Modernización del Estado). Especialmente en los municipios cuya autonomía particulariza su cultura y estructura organizacional.

Bajo esta lógica, el actual gobierno reconoce por un lado que “las transformaciones las realizan las personas y por ello lo primero que se necesita para modernizar el Estado son equipos capacitados y comprometidos con el cambio”. Y que “los municipios serán el foco de la agenda de descentralización, porque es en el ámbito municipal donde se produce la mayor vinculación entre las personas y el Estado”(Agenda 2018-2022 de Modernización del Estado).

Estas constantes actualizaciones legislativas que contribuyen a la modernización y descentralización del Estado, implican traspasos de atribuciones, recursos y responsabilidades a los gobiernos subnacionales que sobre exigen sus reales capacidades profesionales, técnicas y administrativas, requiriendo fortalecer y actualizar las competencias de su capital humano para ser capaces de diseñar e implementar políticas, planes y programas que promuevan el desarrollo regional y local.

Como la modernización del Estado es un proceso híbrido cuyas exigencias normativas se complementan entre sí, la nueva Ley 20.922 de Plantas Municipales ha significado un desafío organizacional de gran relevancia para los municipios y que repercute en los procesos regulatorios antes mencionados. Si bien esta ley viene a contribuir a mejorar la dotación municipal, hay que tener presente que “previo a esta ley existía una rigidez en la conformación de las plantas municipales, las que estaban determinadas y definidas por ley, por lo que la contratación del personal estaba orientada básicamente a personas con baja calificación laboral” (SUBDERE, 2011, Estudio de Demanda de Capacitación Municipal).

En consecuencia existe un importante número de capital humano básico que se enfrenta a cambios orgánicos que le exigen tener mayor especialización y

formación para responder al desarrollo municipal y adquirir mejores beneficios laborales. Paralelamente existe un capital humano calificado con amplia trayectoria, cuyas formación técnica o profesional requieren actualizaciones para asumir las normativas relacionadas a la modernización del Estado y a planes nacionales sobre realidades sociales emergentes.

Este capital humano, en sus diferentes niveles de formación, existente en los municipios, se ve sobre exigido por los desafíos y compromisos asumidos por los municipios para la modernización de su gestión y servicios, así como para sumarse a los planes nacionales que requieren que se aborden al nivel local temáticas emergentes como han sido la migración y la tenencia responsable de animales de compañía, generando la falta de capacitación y formación técnica y profesional los siguientes efectos:

- Aumenta el nivel académico exigido para los nuevos cargos, por lo que funcionarios con trayectoria y sin estudios superiores no podrán aspirar a ellos a menos que se profesionalicen o alcancen estudios técnicos.
- No todos los municipios cuentan con los recursos para capacitar a su personal o contratar a profesionales que respondan a sus desafíos internos de gestión y de desarrollo de sus comunas. Y quienes tengan las condiciones se podrían ver impulsados a reemplazar el personal existente por uno más calificado, situación que desencadenaría en despidos, estancamiento o precarización laboral del capital humano básico existente.
- La falta de especialización en diseño e implementación de políticas de RRHH, abrirá una brecha aún mayor entre municipios con mayor desarrollo organizacional y los de más bajo desarrollo, perpetuando las desigualdades entre las distintas comunas. Además la falta de una política de RRHH y de una efectiva implementación afectará directamente en la calidad de vida laboral del capital humano municipal, actor clave para impulsar los procesos de modernización de los gobiernos locales.

Integridad Pública y Transparencia. Más que una etapa, una transformación dinámica

Para los gobiernos locales, el ámbito que más desafíos ha generado en materia de modernización del Estado es la Integridad Pública y Transparencia. Así, en los últimos años se han creado constantemente marcos regulatorios. Ello en virtud a la visibilización de distintos y emblemáticos casos de corrupción a nivel central y municipal:

- Ley de Compras Públicas (2003);
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, (2008);
- Ley de Participación Ciudadana (2011);
- Ley de Lobby (2014) y
- Ley de Probidad (2016)” (Agenda de Integridad Pública y Transparencia, 2019).

Normativas que han sido muy complejas de cumplir por los siguientes motivos:

- Existen culturas organizacionales con vicios políticos que se superponen a una gestión conforme a la ley.
- La crisis de confianza por parte de la ciudadanía en las instituciones públicas, demanda mayor ética, transparencia y participación en la gestión municipal y menos corrupción. Esto debido a los sistemáticos escándalos de corrupción que “han puesto en el centro del debate la falta de integridad pública, evidenciándose ello en la encuesta CEP 2016, donde el 70% de los chilenos cree que casi todos los funcionarios públicos están inmiscuidos en actos corruptos” (Agenda de Integridad Pública y Transparencia, 2019).
- Falta de capacitación en materia de Probidad y Transparencia.
- Plataformas digitales precarias para cumplir con Transparencia Activa.
- Falta de sistematización de toda la información que debe estar publicada en Transparencia activa.
- Falta de meritocracia en los procesos de reclutamiento. Al respecto “Dahlström y otros (2012) identificaron que el reclutamiento meritocrático reduce significativamente los niveles de corrupción en el aparato público” (Agenda de Integridad Pública y Transparencia, 2019).

Transformación digital, un proceso reciente, pero con carácter de urgente.

Por otro lado, la modernización del Estado requiere de la instalación de herramientas digitales en la gestión y los servicios que prestan los municipios, para poder sistematizar, administrar y transparentar de mejor manera la información y su ejercicio. No obstante, las precarias condiciones técnicas y la falta de capital humano calificado con que cuentan gran parte de estos organismos para enfrentar una transformación digital, deja en entredicho la posibilidad de avanzar en un Gobierno Abierto, poniendo en riesgo la implementación de procesos fiscalizadores por parte del gobierno central que permitan prevenir el mal uso y administración de los recursos públicos y tener datos actualizados para poder estimar la inversión pública que requieren los territorios y municipios.

Si bien la Ley de Transformación Digital es uno de los avances más recientes en materia de modernización del Estado (noviembre 2019), y sus reglamentos están en construcción, ya en el año 2015 la SEGPRES realizó un Estudio de Evaluación del Nivel de Digitalización en Municipios. tras el cual se arrojaron conclusiones que dejan de manifiesto carencias tanto estructurales como en el capital humano municipal:

- “El área informática de las municipalidades suele contar con pocos integrantes, varios de ellos a honorarios, en un nivel jerárquico menor y con una alta carga de trabajo.
- Existe una brecha digital entre jefaturas y sub alternos para comprender la relevancia de las nuevas tecnologías.
- Baja capacitación en el uso de herramientas digitales por parte de los funcionarios, si bien hay esfuerzos en la capacitación constante, aún es posible detectar en gran parte de los municipios del país el uso y abuso de planillas Excel como herramienta principal.
- Ya sea por costo o capacidad, los Municipios podrían no contar con unidades o departamentos informáticos capaces de llevar adelante la implementación de recursos digitales, que en ocasiones conlleva a complejos sistemas informáticos, que podrían requerir la necesidad de mayores recursos financieros, tecnológicos, y de conocimiento, lo cual en ocasiones no es posible para los municipios”. (Alcalá, junio 2015).

No obstante, lo anterior, existen diferentes fuentes de financiamiento para este tipo de instrumentos digitales de apoyo a la gestión, (SUBDERE – Programa Mejoramiento de la Gestión Municipal – SIFIM – Unidad de Gobierno Electrónico y Gobiernos Regionales). Ahora bien, la baja implementación obedece también al desconocimiento de estos mismos y falta de competencias técnicas y profesionales para aprovecharlos.

Desafío municipal: La incorporación de la generación millenials y centennials a los municipios del país.

En el territorio nacional existen 345 Municipalidades y 346 comunas, a nivel general se pueden abordar las comunas desde la heterogeneidad territorial, que se enmarca en el continuo urbano-rural y nivel de desarrollo de la comuna, el cual se vincula estrechamente con el porcentaje de pobreza por ingresos y multidimensional. La heterogeneidad territorial también se relaciona a la infraestructura municipal, con su holgura presupuestaria, dependencia del fondo común municipal, el capital humano, nivel de desarrollo, entre otras.

El sistema es altamente heterogéneo, que se replica en el desarrollo del capital humano en los territorios. También, es importante tener en cuenta que si bien Chile es un país descentralizado, aún se mantiene un fuerte centralismo en la práctica. El sistema municipal es una estructura anquilosada, el cual mantiene un modelo de gestión de los años 90' y que ha sobrevivido por cambios en su oferta programática, sin embargo, existe un desafío importante por modernizar el sistema municipal para mejorar su servicio para la gestión interna y externa, ya que son los municipios las oficinas públicas con mayor concurrencia de los ciudadanos.

Referente a ambas gestiones, si bien el sistema municipal aún reproduce lógicas de los años 90', los ciudadanos están en 2020 y que, entre estos ciudadanos, se encuentran presentes profesionales que son potenciales o actuales trabajadores municipales. En este sentido, es importante realizar un análisis de las generaciones, ya que de acuerdo a una encuesta realizada a funcionarios y funcionarias municipales por la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), el 72,5% de los encuestados indicaron que los municipios no se encuentran preparados para recibir e incorporar a las nuevas generaciones a la dotación, mientras que el 70,5% indicó que no existen condiciones adecuadas para la incorporación de estas generaciones.

A raíz de lo anterior, la Asociación de Municipalidades de Chile, interesada por los desafíos de modernización en el sistema municipal, visualiza un punto

clave abarcar estas nuevas generaciones de Millennials y Centennials para la incorporación de sus talentos en los municipios, debiendo convivir con otras generaciones pero que, sin embargo, es altamente necesario para que los servicios también se direccionen hacia estos nuevos ciudadanos. Para ello, en el presente capítulo se ha propuesto realizar un breve análisis sobre la taxonomía de las generaciones, con la finalidad de guiar recomendaciones para la incorporación de ellas en esta propuesta de modernización en el sistema municipal.

En este sentido, cabe destacar que desde la psicología y sociología han existido esfuerzos por determinar la taxonomía de las generaciones, los grupos etarios que actualmente interactúan en la sociedad, los cuales son: “Babby Boomers” (1945 – 1964), “Generación Perdida” (1965 – 1984), “Millennials” (1985-1994) y “Centennials (1995 – 2014). Esta estratificación generacional permite obtener una caracterización de cada una, las cuales se ven marcadas por sucesos políticos, sociales, económicos, tecnológicos, entre otros. La importancia de conocer a grandes rasgos estas características se debe a la diversidad generacional que actualmente interactúa en los lugares de trabajo, lo que representa un reto para las organizaciones, ya que resulta más complejo el desarrollo de acciones encaminadas a atraer y fidelizar el talento humano (Díaz-Sarmiento, López-Lambraño y Roncallo-Lafont, 2017).

‘Las generaciones son grupos de personas que según las experiencias históricas, económicas, políticas y culturales que las hayan afectado durante el mismo periodo del crecimiento biológico (juventud, adultez, vejez) consiguen una percepción y visión compartida que les da un cierto estándar en la conducta’ (Castro, 2018).

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las conductas generacionales, de acuerdo a distintos tópicos que determinan la vida en comunidad de estas generaciones y su percepción sobre los espacios de trabajo.

Indicador	Baby Boomers	Generación X	Generación Y (Millennials)	Generación Z (Centennials)
Hechos Históricos	Término segunda guerra mundial; Guerra Vietnam, Llegada de los humanos a la luna, movimiento de los derechos civiles y de las mujeres	Accidente de Chernobyl; Caída Muro de Berlín,	Accidente torres gemelas. Avances científicos y tecnológicos.	Sociedad de la información y sociedad moderna. (RRSS) Primavera árabe
Desarrollo	Rock and Roll, Expansión de la televisión, Movimiento Hippie, Woodstock,	Expansión del VIH; Creación de computadores personales e internet.	Expansión del internet, teléfonos móviles y redes sociales. Tienen habilidad natural en la comunicación electrónica.	Nativos digitales, movimientos por el medioambiente, la desigualdad o la participación ciudadana.
Trabajo	Dedicación y/o adicción al trabajo; Flexibles y preocupados por los ambientes igualitarios	Generación cínica, desconfiada e individualista. Trabajo como un medio, no como un fin.	Buen sentido del liderazgo; Poco estables laboralmente, ya que priman la estabilidad personal. No se encuentran cómodos en estructuras rígidas, y requieren espacios de crecimiento personal y profesional. Priman los horarios flexibles. Trabajos por proyectos, con objetivos y resultados definidos	No existe preocupación por las oportunidades de crecimiento profesional Prefieren entornos flexibles que faciliten la conciliación de su vida profesional y personal, y que favorezca su creatividad. Autonomía laboral y reducción del trabajo en equipo. Se caracterizan por participar en proyectos, más que en trabajos estables. Son ideales para el teletrabajo Mayor rendimiento en espacios creativos

Indicador	Baby Boomers	Generación X	Generación Y (Millennials)	Generación Z (Centennials)
Educación	Búsqueda de estatus a través de su educación.	Educación superior como mecanismo de superación social; Protagonistas del materialismo y consumismo.	Educación no tradicional, con enfoque en lo que les permita financiar constantes viajes.	Conocimiento como un hecho plano y sin jerarquía, rompen la estructura de la educación tradicional-superior.
Crianza	Criados por madres jóvenes, jefas de hogar, tradicionales y conservadoras.	Criados en hogares en donde ambos padres trabajaban, o una fuerte ola de divorcios (inseguridad familiar) con ideas liberales, sin afiliación familiar.	Criados de forma protectora y amorosa, con experiencia multicultural.	Apego al núcleo familiar.
Política	Estabilidad Bipartidismo	Estabilidad Bipartidismo	Desapego a la afiliación política e instituciones como la Iglesia.	Crisis de legitimidad de los grandes partidos. Partidos y movimientos emergentes.
Medios/ Tecnologías de Comunicación e Información	Televisor	Walkman	Computador	Smartphone

Fuente: Elaboración propia a partir de Cifuentes (2017); Vargas (2018); (Pineda Rincón, Jaramillo Duarte, & Rozo Parra (2018); Ortega Chacón & Vilanova Giralte (2018).

Tanto la generación millennial como centennial son sujetos de estudio y desafío en su incorporación laboral en los municipios del país. Su importancia radica no solo en la necesidad de incorporarlos como renovación de personal y ocupación de nuevas plazas, sino también porque se estima que en el 2030 representarán el 75% de la fuerza laboral (Ortega, 2015). Es por ello que contribuirá en el desafío de modernización de las administraciones locales, contribuyendo con nuevos métodos de gestión, una nueva visión acerca del trabajo, los entornos institucionales y sociales del trabajo, y la calidad de vida laboral.

“Los Millennials son una generación con atributos, necesidades y características diferentes a otras generaciones, lo cual genera que las estrategias e incentivos que las áreas de recursos humanos venían implementando ya no sean las mismas, es por ello que es necesario que las áreas de recursos humanos estén preparadas para afrontar estos nuevos desafíos en la retención del talento humano” (Mitta, 2019). De esta forma, el incentivo generacional no se circunscribe únicamente en un bono por cumplimiento de metas, sino más bien se relaciona con días libres, con flexibilidad laboral, o vacaciones más extensas ya que conciben el trabajo como el medio para conseguir un fin, el cual generalmente se relaciona a viajar.

Por otro lado, en la generación Centennials prima una visión a partir de la tecnología como una herramienta clave para el aprendizaje los cuales nacen en una era de globalización. Los miembros de la generación “Z” nacieron en un mundo completamente digital al que conciben como un espacio privilegiado para el desarrollo de las actividades académicas, la interacción social y el entretenimiento (Morales y Tavera, 2016). En este sentido, esta es una generación que algunos describen como aquella idónea para el teletrabajo, no solo por su manejo tecnológico sino también por su visión del mundo y la reducción del trabajo en equipo desde estas personas.

Según Chirinos (2009) estas nuevas generaciones tienen una visión del trabajo entorno a la flexibilidad laboral, el constante reconocimiento y retroalimentación de sus funciones, son proactivos, se sienten cómodos en ambientes creativos acompañados con el surgimiento de ideas innovadoras, se adaptan con facilidad a los cambios y priorizan la calidad de vida laboral como elemento primordial en un ambiente de trabajo. En este contexto es de suma importancia una nueva visión de la calidad de vida laboral, en miras de una política de gestión personas y monitoreo del ambiente laboral.

La incorporación de las generaciones Millennials y Centennials exige un cambio en el modelo organizacional y de gestión donde se hará necesaria la implementación y el uso de nuevos sistemas tecnológicos, y un ambiente laboral con nuevas visiones hacia miras de la innovación y dinámicas de trabajos vinculadas a la calidad de vida laboral, comprendiendo el término como “multidimensional, pudiendo agruparse las dimensiones que lo compone en dos grandes bloques; Los aspectos de la CVL relacionado con el entorno en que se realiza el trabajo y los que tiene que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores” (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2016). Por otro lado, Rodríguez y Pelaéz (2010) mencionan que “los cambios que hay que realizar en las políticas y prácticas de recursos humanos para la contratación y la retención de las personas, no solo es la contratación de personas con talento, sino además orientar la políticas en otros aspectos muy importantes; la conciliación de la vida familiar es muy importante en especial para las jóvenes generaciones y la política de incentivos que compatibilice tan diferentes en la aproximaciones entre generaciones” Es esencial enfocar los esfuerzos en incorporar mejoras en la calidad de vida laboral, ya que, estas nuevas generaciones tienen una visión prioritaria de equilibrio entre su vida personal y laboral, por lo que este equilibrio es fundamental para la incorporación de estas generaciones en las organizaciones.

En este sentido, es esencial integrar al capital humano dentro de los municipios, siendo significativo dotar de interés en la parte humana y de calidad de vida de los funcionarios, demostrando la importancia y el impacto que generan los individuos en la organización y orientándolos en el desarrollo de sus potencialidades. “Las personas son claves para el desarrollo de cualquier organización moderna, y en este aspecto muchos de los problemas que tienen hoy los municipios tiene relación con las rigideces de las normas vigentes y la carencia de métodos objetivos de evaluación por desempeño” (Chirinos, 2009).

Los mecanismos y métodos para la incorporación, captación y retención de talento humano de potenciales funcionarios municipales de las llamadas generación Millennials y Centennials son un desafío de gran escala frente a la rigidez y directo apego del modelo burocrático. Donde Pollit (2008) define como “una organización de carrera con autoridad central continua. Su importe y dirección están en el centro de las operaciones, y sus reglas y precedentes están jerárquicamente definida”. Los municipios operan con una gestión anquilosada en un modelo de gestión propio de los años 90’ y las variadas transformaciones sociales, así como el foco de las demandas de la ciudadanía respecto los servicios que entregan las municipalidades se han transformado.

Es por ello la importancia de la incorporación de estas nuevas generaciones y la necesidad de que la gestión local esté preparada para afrontar estos nuevos desafíos de actualización ya sea por los funcionarios y funcionarias que le componen, como de la demanda ciudadana. Estas generaciones serán quienes ocuparan gran porcentaje de los puestos laborales en las próximas décadas. “Las personas son claves para el desarrollo de cualquier organización moderna, y en este aspecto muchos de los problemas que tienen hoy los municipios tiene relación con las rigideces de las normas vigentes y la carencia de métodos objetivos de evaluación por desempeño” (Chirinos, 2009). Las personas que conforman las instituciones son quienes finalmente consolidan gran parte del éxito de la organización, por lo que su valor apunta más allá de catalogarse como “recurso humano”, es de vital importancia sus necesidades, motivaciones y calidad de vida a lo largo de su desempeño, de modo en que hoy se puede hablar de “gestión del capital humano”.

De esta forma, los cambios en el capital humano generan la necesidad de nuevos sistemas y habilidades administrativas, lo que conlleva una transformación en la administración de recursos humanos (Dávila y Mitta, 2015). En la sociedad actual, es importante incorporar un ambiente y organización que vele por la innovación, la creatividad y la presencia de trabajadores más flexibles, puesto que las demandas y la evolución generacional permiten cambios en los entornos sociales. La velocidad del cambio social en el contexto de globalización impone la necesidad de investigar los cambios que se advierten tanto en la subjetividad de los agentes sociales involucrados como en su inserción en los órdenes institucionales de relevancia (Filipuzzi y Maioli, 2016). Así, se aprecia que la capacidad para reclutar y retener el talento humano es necesaria para el éxito organizacional y, a su vez, permite la modernización de los gobiernos locales de acuerdo al contexto actual, estableciendo nuevos criterios de excelencia en la captación de funcionarios y funcionarias.

Por otro lado, dentro de las municipalidades es necesario realizar un cambio estructural referente a las normas laborales y en la captación de las nuevas generacionales, contribuyendo a la modernización de estas. Se debe enfrentar e incorporar habilidades para administrar un ambiente multi-generacional, considerando la heterogeneidad de conocimientos y métodos de gestión, de forma en que se estimule la motivación y armonía de los grupos de trabajo. “Es posible aprovechar, la confluencia de diferentes generaciones es una organización, de modo que los empleados de más experiencia compartan conocimiento con los más jóvenes y de reciente ingreso, y que estos enseñen a los más longevos a sacar mayor provecho a la tecnología, empleando la creatividad” (Imperial, Mondelli y Rivera, 2016).

Debe existir una capacidad de las estructuras organizacionales frente al recibimiento de los potenciales funcionarios en los puestos de trabajo, acompañado del diseño de un plan de desarrollo de atracción a estas nuevas generaciones, otorgando el cambio cultural en las municipalidades. También, se debe evaluar a los candidatos a empleo de acuerdo a las épocas generacionales, lo cual permitirá integrar una nueva fuerza de trabajo acorde con las exigencias humanas apetecidas por las instituciones (Chirinos, 2009). De este modo, el proceso debe ser modernizado no sólo desde la apertura de un puesto de trabajo, sino también es importante considerar este factor desde el proceso formativo de estos profesionales en la educación superior.

Dentro del proceso de modernización de las municipalidades la gestión de personas es una dimensión esencial. “Se requiere un apoyo especial a los empleados municipales para formarlos y prepararlos adecuadamente, de tal manera que se integren motivados y con claros objetivos de lo que deben lograr. Por lo tanto, debe existir una evaluación especial del personal municipal, de sus requerimientos y de sus obligaciones” (Inostroza y Bernstein, 2009) Es importante la acción de incorporar esta materia, relacionado con la formación y especialización de nuevos profesionales los cuales sean captados para formar parte del área municipal, que sin duda es una de las instituciones más demandas por la ciudadanía, pero que genera menor atracción en la formación de estudiantes. Aún hay un trabajo pendiente desde las instituciones de educación superior por sumarse en el fortalecimiento y robustecimiento el sistema municipal, de modo en que en la etapa formativa del capital humano contengan conocimientos sobre las realidades locales y en particular de las municipalidades.

Por otro lado, uno de los desafíos de los municipios se relacionan también con las formas de captación de los talentos; es importante que exista un proceso de selección exhaustivo con atracciones a las generaciones más jóvenes conectándose el municipio con la incorporación de medios más directos dentro del reclutamiento de este nuevo capital humano, un medio accesible y atractivo con la finalidad de que estos potenciales funcionarios se interesen por ser parte de estas instituciones. “Un antecedente importante es que en la OECD existe una leve tendencia a homogeneizar los regímenes de los gobiernos nacionales y subnacionales en torno a un sistema de Civil Service” (Inostroza y Bernstein, 2009). La generación de un sistema como el Servicio Civil, destinado para el reclutamiento y selección de talentos, este “Servicio Civil Municipal” sería una herramienta clave para atraer y contratar a nuevas generaciones, aplicando un sistema el cual será de mejor acceso para quienes se vean interesados en ser parte integra de los municipios en Chile, democratizando el acceso a los puestos de trabajo bajo el principio de la igualdad de oportunidades y un estándar de calidad del proceso y los perfiles.

El tipo de liderazgo dentro de los municipios del país es un factor importante dentro de la atracción de los potenciales funcionarios ya que “las organizaciones que tienen un liderazgo sólido y consolidado crecen y prosperan con una fuerte moral de sus empleados, que constituyen efectivos equipos de trabajo y alinean sus esfuerzos en la dirección deseada” (Rodríguez y Pelaéz, 2010). De este modo, la incorporación laboral de todos los candidatos y candidatas, con énfasis en las nuevas generaciones, no se realizan de forma individual y aislada, sino que forman parte de un plan estratégico de atracción de capital humano que conforme un robusto sistema de atracción, retención y fortalecimiento del mismo.

Es importante mencionar que en Chile existe un escaso desarrollo en materias de incorporación de las nuevas generaciones en las organizaciones, sin embargo, estos contenidos suelen ser parte de la incorporación en el sector privado. En el caso del sector público, con énfasis en gobiernos subnacionales no existe desarrollo académico ni investigativo, por lo que es una tarea pendiente la realización de estudios acerca de las nuevas herramientas y procesos de reclutamiento y captación de los futuros profesionales en los municipios, una generación que contribuirá de forma positiva en la gestión interna y externa, aportando con su alto conocimiento y manejo de las tecnologías de la comunicación e información (TIC's), para la vinculación municipio-ciudadanos. Es importante la acción de incorporar esta materia, relacionado con la formación y especialización de nuevos profesionales los cuales sean captados para formar parte del área municipal, que sin duda es una de las instituciones más demandadas por la ciudadanía.

Capítulo IV. Diagnóstico del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales desde una visión organizacional

En la actualidad, el mundo organizacional presenta cada vez más desafíos; la visión basada en principios estáticos y mecánicos ha quedado obsoleta; el capital humano hoy, se identifica como uno de los aspectos más importantes de una organización, por lo que un adecuado lineamiento respecto a su desarrollo implica una ventaja competitiva fundamental.

Desde esta perspectiva y considerando que el artículo 40 de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades señala que “*El estatuto administrativo de los funcionarios municipales regulará la carrera funcionaria y considerará*

especialmente el ingreso, los deberes y derechos, la responsabilidad administrativa y la cesación de funciones”, esto, lo transforma en un instrumento legal de vital importancia para el desarrollo de los funcionarios municipales y de la carrera funcionaria. Por consiguiente, analizar los aspectos organizacionales que este involucra es fundamental. En congruencia con lo ya señalado, y considerando los nuevos conocimientos en materia de capital humano, el estatuto administrativo que rige a los funcionarios municipales, el cual fue aprobado por la ley N° 18.883 en el año 1989, posiblemente requiera aspectos a mejorar, con el propósito de potenciar la carrera funcionaria y por consiguiente, la modernización de los gobiernos locales con una visión coherente a los desafíos actuales.

La carrera funcionaria, se basa en la incorporación de una persona a una forma de vida, a una actividad permanente que les garantiza el perfeccionamiento y el acceso a cargos superiores, es decir, a una forma de desempeño que la habilita para desarrollar en la Administración, de por vida, una actividad remunerada.¹

La relación contractual del funcionario municipal, de acuerdo a lo ya planteado, es estatutaria, esto supone que los derechos y deberes del funcionario se regulan esencialmente por las leyes y reglamentos.

Las municipalidades son instituciones que tiene su origen hace varias décadas atrás, por consiguiente, la transformación en relación a lo que demanda la sociedad actual se hace fundamental. El entendimiento de que las nuevas generaciones no aspiran a hacer carrera dentro de las instituciones, si no que eligen desempeñarse en las organizaciones que evalúan les proporcionan desarrollo profesional, es imprescindible. Por consiguiente, parece ser que actualmente los municipios se enfrentan a tres grandes desafíos en relación a la carrera funcionaria. El primero; como gestionar a su actual capital humano de manera más adecuada, con el propósito de mejorar su gestión y calidad de servicio, alcanzando la modernización municipal, el segundo, como ser entidades que atraigan nuevos talentos y el tercero, como potenciar el proceso de la carrera funcionaria para retener talentos respecto a los profesionales en que la estabilidad de la carrera funcionaria, no es su motivación principal.

Considerando lo anterior, es imprescindible evidenciar, que los cambios en los lineamientos que rigen el desarrollo de las organizaciones y de las perso-

1. Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. Doctrina y jurisprudencia. AMUCH 2019.

nas que trabajan en ella, son congruentes a los cambios de la sociedad actual, tales como: tecnología, cambio rápido y constante y competitividad en el servicio, entre otras, favorecido a un usuario más exigente y que requiere de formas distintas y rápidas en la resolución de sus necesidades.

Ambos cambios, no son excluyentes a las municipalidades, implicando la necesidad de una actualización en la visión de aspectos organizacionales que rigen el desarrollo de la carrera funcionaria, transitando desde una perspectiva administrativa hacia el foco en las personas, lo que implica una transformación en la mirada de cómo se entiende al funcionario municipal, entendiendo que es el valor fundamental para el logro de los objetivos trazados y de esta forma, para cumplir el propósito de entregar un servicio de calidad y poder responder a un vecino que exige mayor calidad, rapidez y eficacia en la resolución de sus problemas. En otras palabras, al tener una comunidad más exigente, resulta imperioso elevar la calidad de servicio y para lograr esto, es imprescindible actualizar los aspectos legales potenciando el capital humano al interior de los municipios para optimizar la productividad y el servicio de calidad hacia los vecinos.

En Chile, actualmente existe 345 municipalidades, las cuales se diferencian entre sí de acuerdo a su desarrollo, recursos y territorialidad, entre otras variables, presentando cada una diferentes necesidades. Esto, favorece a la inequidad de prácticas que cada una tiene y es el estatuto el que rige los lineamientos bases, desde ahí se contempla la importancia en generar estándares mínimos actualizados que fortalezcan el desarrollo de la carrera funcionaria.

En síntesis y de acuerdo lo expuesto, se pone de manifiesto la relevancia de la revisión y mejoramiento del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, a propósito de potenciar el desarrollo de la carrera funcionaria transformándose en instrumento atinente a las necesidades actuales, permitiendo una propuesta de carrera atractiva y seductora, capaz de retener y atraer talentos, en conjunto con desarrollar a los funcionarios que ya participan en ella.

Marco teórico

Las municipalidades son una organización con rango constitucional y que se rigen bajo diversos cuerpos legales que deben ser analizados para definir sus responsabilidades y roles en la sociedad chilena, de tal manera que su gestión sea compatible con las facultades legales de que dispone.

En el marco del desarrollo institucional se debe entender todo lo relacionado a las normas legales que las rigen, los aspectos del desarrollo de los recursos

humanos, la participación de la comunidad, las comunicaciones e imagen del gobierno local, así como también sus formas de organización y estructura para lograr los objetivos y las metas que se propongan.²

Desde esta perspectiva, la regulación de la vida funcionaria en Chile se encuentra contenida en un cuerpo normativo llamado “Estatuto Administrativo”.³

El Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, ley 18.883, es promulgada el 15 de Diciembre del año 1989.

En Chile la regulación del empleo público, según se desprende de las normas jurídicas, se adscribe al sistema de carrera funcionaria, en donde el artículo n°38 de la Constitución Política, señala: “Una ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes.”⁴

El profesor Rolando Pantoja Bauza, señala respecto al sistema de carrera funcionaria: *“se basa en la incorporación de una persona a una forma de vida, a una actividad permanente que les garantiza el perfeccionamiento y el acceso a cargos superiores, es decir, a una forma de desempeño que la habilita para desarrollar en la Administración, de por vida, una actividad remunerada”*.⁵

Por tanto, el Estatuto Administrativo define un sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad.⁶

2. Bernstein e Inostroza, 2009, Un mejor Estado para Chile: Propuesta de Modernización y Reforma.

3. Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. Doctrina y jurisprudencia. AMUCH 2019.

4. Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. Doctrina y jurisprudencia. AMUCH 2019.

5. Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. Doctrina y jurisprudencia. AMUCH 2019.

6. Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. Doctrina y jurisprudencia. AMUCH 2019.

Al respecto, la ley orgánica constitucional N°18.575, de Bases Generales de la Administración del Estado, señala en su artículo N° 15 que el personal de la Administración del Estado se regirá por las normas estatutarias que establezca la ley, en las cuales se regulará el ingreso, los deberes y derechos, la responsabilidad administrativa y la cesación de funciones.

A su vez, el artículo 5, letra e) del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales Ley N° 18.883, entiende carrera funcionaria como *“un sistema integral de regulación del empleo municipal aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función municipal, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad.”*⁷

Este mismo cuerpo normativo, define planta de personal como *“el conjunto de cargos permanentes asignados por la ley a cada municipalidad, que se conformará de acuerdo a lo establecido en el artículo 7”* y cargo municipal, *“como aquél que se contempla en las plantas de los municipios y a través del cual se realiza una función municipal.”*⁸

El artículo ya citado, dispone que: *“Para los efectos de la carrera funcionaria, cada municipalidad sólo podrá tener las siguientes plantas de personal: de Directivos, de Profesionales, de Jefaturas, de Técnicos, de Administrativos y de Auxiliares”*. Por consiguiente, existen funcionarios directivos, funcionarios profesionales, funcionarios técnicos, funcionarios administrativos y funcionarios auxiliares al interior de las municipalidades.

La existencia de “normas estatutarias”, de un “Estatuto Administrativo”, implica reconocer, según expresa la Ley N°18.575, De Bases Generales de la Administración del Estado, que son reglas preestablecidas que regulan las condiciones de ingreso al cargo público, las obligaciones, los derechos y la responsabilidad funcionaria, así como las causales de cesación de funciones, en términos obligatorios para todos los funcionarios públicos, perspectiva que de por sí se muestra ajena a una voluntad constitutiva de derechos y obligaciones por parte de quienes intervienen en el perfeccionamiento de la relación jurídica.⁹

Lo anterior, evidencia la importancia de este instrumento en relación al desa-

7. Ley N°18.883, Aprueba Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

8. Ley N°18.883, Aprueba Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

9. Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. Doctrina y jurisprudencia. AMUCH 2019.

rrollo de la carrera funcionaria y por tanto de los funcionarios, regulando las relaciones entre la administración y sus agentes, en donde la relación que liga al empleado con el estado es estatutaria, que consiste en un vínculo unilateral que se encuentra representado, precisamente, por el concepto de Estatuto Administrativo.

Por consiguiente y entendiendo que el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales define las normativas relativas a normas generales, la carrea funcionaria, las obligaciones funcionarias, derechos de funcionarios, responsabilidad administrativa, cesación de funciones y otros. En conjunto con regular aspectos relativos al ingreso, capacitaciones, calificaciones y promociones, entre otros asociadas a la carrea funcionaria, se hace indispensable relacionarlo con los aspectos organizacionales de los gobiernos locales y sus nuevos desafíos en modernización.

Al respecto, la OECD se refiere sobre la reforma municipal, como un proceso que pretende proporcionar a las municipalidades las herramientas, capacidades, recursos económicos y la legitimidad necesaria para mejorar su autonomía y rendimiento, además de reducir las disparidades municipalidades en términos financieros y de capacidad.¹⁰

En congruencia, Bernstein e Inostroza señalan al respecto, que los municipios deberán ser organizaciones públicas que estén en la vanguardia de la transparencia, participación ciudadana y gestión moderna, nivelando un sistema que resguarde estándares en la gestión de recursos humanos con la debida flexibilidad para poder emprender la producción. Para esto, refieren la necesidad de desarrollo de una "organización interna" pro eficiencia y democracia, con herramientas e instrumentos que faciliten su gestión. Un sistema de evaluación del desempeño institucional pertinente, confiable y significativo, que oriente la gestión y facilite el apoyo y la rendición de cuentas y por último, la necesidad de una mejor estructura de Personal con mayor profesionalización de los recursos humanos y flexibilidad en su gestión.¹¹

El territorio nacional, cuenta con 345 municipios caracterizados por una alta heterogeneidad respecto a sus características socioeconómicas y a sus niveles de recursos, existiendo alta diferencia entre las municipalidades urbanas y rurales. Sin duda, es un aspecto importante a evidenciar al conceptualizar respecto a descentralización, modernización y estandarización de procesos.

10. OECD, 2017, Gobernabilidad Multinivel en Chile: Modernización del Sistema Municipal.

11. Bernstein e Inostroza, 2009, Un mejor Estado para Chile: Propuesta de Modernización y Reforma.

Uno de los aspectos relevantes a los que las municipalidades actualmente se enfrentan, es la dificultad del actual sistema en atraer y retener talentos, relacionado no solo con remuneraciones, si no que con procesos que limitan las oportunidades para el desarrollo y la capacitación profesional.¹² Esto se relaciona también y de acuerdo a las características del territorio nacional ya señalado, con la democratización del talento.

Por otro lado, respecto a la modernización de la gestión de los trabajadores del sector municipal, el estudio liderado por la OECD, plantea respecto al proceso de ingreso de funcionarios de planta, la necesidad de fortalecerla usando medidas específicas como por ejemplo, comités de selección, entrevistas y procedimientos para la participación y apoyo de entidades especializadas.

Del mismo modo, respecto a los procesos de capacitación, refiere su dificultad en implementación de forma adecuada, observándose variables tales como falta de personal, falta de motivación de los alcaldes ante la alta rotación y falta de financiamiento, entre otras variables. Obstaculizando el proceso de formación de líderes y obstaculizando la formación continua.

En relación a la evaluación de rendimiento y gestión, señala que si bien la ley N° 18.833 en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales establece un sistema de evaluación, esta se diferencia con los sectores de educación y salud municipal donde la evaluación se realiza de acuerdo a normas nacionales, establecidas por administraciones de supervisión. Por otro lado, evidencia que el Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) implementado a nivel central, no se ha extendido a las municipalidades, a excepción de los procesos de selección e inducción de los directivos del servicio de educación municipal.

Complementando lo anterior, Bernstein e Inostroza, señalan la importancia de la relación entre la modernización de los gobiernos locales y la modificación de las leyes o normativas que regulan el área de recursos humanos, con el propósito de potenciar la gestión mejorar las condiciones laborales de los funcionarios municipales, como también la capacitación que se les entrega.

Desde esta perspectiva, las personas son claves para el desarrollo de cualquier organización moderna, y en este aspecto muchos de los problemas que

12. OECD, 2017, Gobernabilidad Multinivel en Chile: Modernización del Sistema Municipal.

tienen hoy los municipios se relacionarían con las rigideces de las normas vigentes y la carencia de métodos objetivos de evaluación por desempeño. Por consiguiente, medir la gestión de recursos humanos y el funcionamiento organizacional de las personas, se transforma en una dimensión esencial.¹³

Al respecto, ambos autores refieren *“La modernización debe partir por tener empleados públicos motivados y entusiasmados con los objetivos a cumplir, y si bien las remuneraciones no son siempre muy adecuadas, al menos procurar tener ambientes de trabajo agradables para que las personas se sientan acogidas e integradas”*.¹⁴ (pp 282)

En la actualidad y con las características propias de la era de la información (tecnología y globalización, alta competitividad, cambios rápidos e imprevisibles, entre otros) ocurre un profundo cambio en cómo se visualiza a las personas en el ámbito laboral. Desde esta perspectiva, las organizaciones ya no administran personas, dejando de visualizarlas como agentes pasivos y dependientes, sino más bien, se entiende que son agentes activos y proactivos, proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y de la inteligencia que da rumbo a los objetivos globales de la organización, comprendiendo que son el activo más importante y un elemento fundamental en su ventaja competitiva. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización. Al respecto, Chiavenato refiere *“Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a sus trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias, ya no como simples empleados contratados”*.¹⁵

Considerando lo expuesto, López y Ruiz en su libro Operaciones Administrativas de Recursos Humanos, plantea que los departamentos de recursos humanos tienen su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa tales como, los trámites de selección, la realización de contratos, nóminas y seguros sociales, entre otros. Este departamento solía estar integrado en el departamento de administración.

13. Bernstein e Inostroza, 2009, Un mejor Estado para Chile: Propuesta de Modernización y Reforma.

14. Bernstein e Inostroza, 2009, Un mejor Estado para Chile: Propuesta de Modernización y Reforma.

15. Chiavenato, 2002, Gestión del Talento Humano. (pág. 47)

Sin embargo, con los cambios de la sociedad y a medida que la organización se desarrolla y crece, surge la necesidad de crear un área que no solo se ocupe de aspectos administrativos, sino de la gestión de distintos procesos para y con los colaboradores que permitan mejores resultados organizacionales.¹⁶

Dar cuenta de la evolución del concepto de gestión de personas y/o de talento humano, pasa a ser relevante en el propósito de poder comprender desde donde se encuentra construida la visión del Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales, el cual al ser promulgado en 1989, posiblemente no contempla todos los lineamientos que den cuenta en el desarrollo de la carrera funcionaria la visión de las personas en la organización como un ser activo, con la relevancia de su gestión y creación de ambientes laborales que propicien su desarrollo desde sus talentos y proactividad. Desde esta perspectiva y entendiendo que este instrumento legal regula la carrera funcionaria, definiendo normativas respecto a los procesos de dicha carrera, se observa una relación frente a las normativas, modernización y los aspectos ya mencionados.

Encuesta de percepción municipal

La metodología utilizada en el estudio combinó un enfoque cualitativo participativo y cuantitativo documental.

Respecto al ámbito cuantitativo, este se desarrolló sobre la base de cuestionarios estructurados auto- suministrados a funcionarios municipales.

En relación al ámbito cualitativo, este se desarrolló a través de una modalidad participativa por medio de entrevistas semi estructuradas a los responsables de las unidades de Recursos Humanos y/o Personal de distintos municipios del país.

Para efectos del estudio y asegurar su heterogeneidad se consideraron responsables de unidades de recursos humanos y funcionarios de municipalidades pertenecientes a distintas variables territoriales considerando la tipología de comunas desarrolladas por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUB- DERE) expresa en la Resolución N°82 que determina grupos territoriales de acuerdo al nivel de desarrollo y sus características urbanas y/o rurales, en esta línea se identifican cinco grupos:

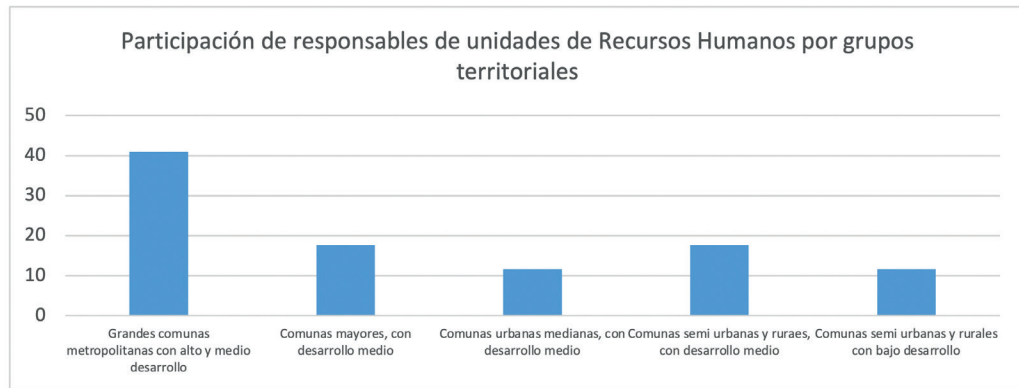
16. López y Ruiz, 2000, Operaciones Administrativas de Recursos Humanos.

- a. Grandes comunas metropolitanas con alto y medio desarrollo.
- b. Comunas mayores, con desarrollo medio.
- c. Comunas urbanas medianas, con desarrollo medio.
- d. Comunas semi urbanas y rurales, con desarrollo medio.
- e. Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo.

Se entrevistaron a 17 responsables de unidades de Recursos Humanos de distintas municipalidades distribuidas de la siguiente forma, según su tipología:

Con el propósito de facilitar la comprensión de los datos, se explicita distribución de en la siguiente tabla:

Nombre Tipología	Numero Tipología	Numero de Municipalidades	Porcentaje
Grandes comunas metropolitanas con alto y medio desarrollo	1	7	41%
Comunas mayores, con desarrollo medio	2	3	17,6%
Comunas urbanas medianas, con desarrollo medio.	3	2	11,7%
Comunas semi urbanas y rurales, con desarrollo medio.	4	3	17,6%
Comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo.	5	2	11,7%



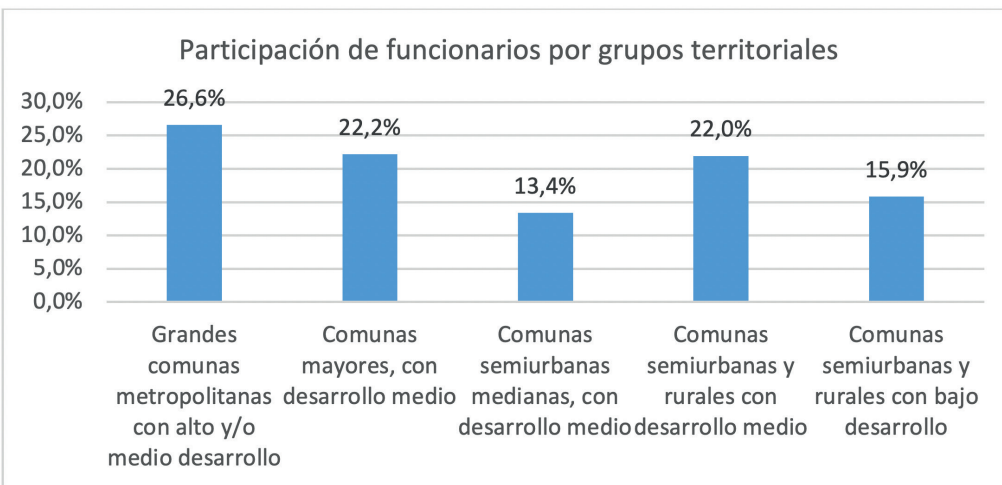
Fuente de elaboración propia AMUCH 2020

A continuación se explicitan las municipalidades participantes y los cargos de los funcionarios que participaron en el proceso de entrevistas:

Municipalidad	Cargo
Vitacura	Subdirectora de RRHH de la Dirección de Administración y Finanzas
Puente Alto	Directora(S) RRHH
Temuco	Profesional Departamento RRHH
Estación Central	Jefe de Gabinete
Talcahuano	Jefe Departamento Gestión y Desarrollo de las Personas
Santiago	Directora RR.HH
San Miguel	Jefa Departamento RR.HH
Pirque	Jefa Departamento RR.HH
Valdivia	Director de Administración y Finanzas

Municipalidad	Cargo
Calama	Directora de Personal
Cañete	Director de Administración y Finanzas Encargado Oficina Personal
Pitrufquen	Directora de Administración y Finanzas
Santa Cruz	Jefe de RRHH
Paine	Directora RR.HH
Melipilla	Directora RR.HH
Litueche	Director de Administración y Finanzas
Pumanque	Directora de Administración y Finanzas

Respecto al ámbito cuantitativo, el total de funcionarios municipales encuestados fueron 410, los cuales desempeñan sus funciones en distintas direcciones del municipio. La distribución según tipología es la siguiente:



Fuente de elaboración propia AMUCH 2020

Para efectos de realizar una propuesta integrada y una visión holística del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales desde una perspectiva organizacional, se realizaron las siguientes entrevistas:

1. Sub Gerente de Personas Cámara Chilena de la Construcción.
2. Asociación de Funcionarios Municipales, UFEMUCH y ASEMUCH.
3. Jefa de gestión de Personas de la Presidencia
4. Coordinadora Programa Practicas Chile, Servicio Civil.

Aspectos relevantes del área de gestión de personas implementadas en Gobierno Central

Con el propósito de considerar buenas prácticas y procedimientos implementados en Gobierno Central que se puedan integrar en la propuesta, se realiza entrevista con la con la Jefa del área de Gestión de Recursos Humanos de la Presidencia.

A continuación se dará cuenta de algunos aspectos relevantes respecto al área de gestión de personas:

- El Servicio Civil actúa como una entidad que fiscaliza y asesora, acompañando a las unidades respecto al lineamiento de gestión de personas, señalando las normativas a seguir, entregando instructivos para su desarrollo y solicitando reportes permanentes con el propósito de realizar seguimiento. Lo que permite un desarrollo estandarizado, uniforme y comprometido de las distintas unidades. Las normas que regulan el ámbito de gestión de personas son: Estructura y estándares de las áreas de gestión y desarrollo de personas, políticas de gestión y desarrollo de personas, cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección, concursabilidad y carrera funcionaria, cumplimiento de estándares en programas de inducción, gestión de prácticas profesionales, ambientes laborales y calidad de vida laboral. El rol del Servicio Civil ha elevado los estándares y desarrollo en materia de Gestión de Personas.

- Presentan incorporado plan de inducción para los nuevos funcionarios, definidas en normas de Servicio Civil.

- Instancia de compromiso de desempeño individual: Existe definida una instancia de retroalimentación y de compromiso de desempeño asociado a crecimiento continuo, en donde se fijan objetivos al funcionario de conducta observable, definiendo metas y en un periodo de tiempo se evalúa alcance.

- En relación al bono de modernización, que podría ser homologable al Plan de Mejora Continua en las municipalidades (PMG), los objetivos son definidos por Interior y DIPRES, los cuales van midiendo y evaluando indicadores.
- Respecto a plan de capacitación, realizan detección de necesidades respecto a plan de capacitación, reuniéndose con cada jefatura y realizan encuestas a funcionarios, para posteriormente desarrollar plan de capacitación y definir áreas estratégicas, seleccionando las capacitaciones institucionales y por competencias en (ligadas a área específica).
- Bienestar incorpora a jubilados, se realiza subsidio y los funcionarios jubilados aportan con un porcentaje más pequeño.
- Potencian el trabajo en equipo y colaborativo con jefaturas de forma permanente durante el año a través de capacitaciones, reuniones de camarerías agendadas por RRHH y otras actividades, potenciando de esta forma el trabajo integrado y su liderazgo.

De los aspectos señalados, se extraerán los aspectos centrales que potencian los procesos para la realización final de propuestas en congruencia con diagnóstico y realidad del ámbito municipal.

Aspectos relevantes del área de gestión de personas implementadas desde el Sector Privado

Con el propósito de considerar buenas prácticas y procedimientos implementados en el sector privado que se puedan integrar en la propuesta, se realiza entrevista con la Sub Gerenta de Personas de la Cámara Chilena de la Construcción.

A continuación se dará cuenta de forma descriptiva de algunos de sus procesos en el ámbito de gestión de personas:

- Estructura de Unidad de Recursos Humanos definidas en áreas, distinguiendo y agrupando los distintos procesos. Se generan aspectos de control de gestión, con el propósito de generar análisis macro para tomar decisiones estratégicas.

- El foco se centra en gestionar centralizadamente los procesos de RRHH de forma democrática con las jefaturas, empoderándolas respecto a la gestión de sus equipos de trabajo, potenciando su rol en la gestión de personas. El propósito se relaciona con capacitar, asesorar y acompañar a jefaturas, realizando desde RRHH control de gestión de su ejecución. Se desarrollan documentos guías de los procedimientos para posteriormente realizar seguimiento.

- En general proceso de reclutamiento y selección es externalizado. Al levantarse requerimientos, se realiza levantamiento de perfil con jefaturas y se externaliza servicio. Proceso de preselección se realiza a través de evaluación psicolaboral. Entrevista de terna se realiza en conjunto con jefaturas, con el propósito de generar mirada conjunta.

- Proceso de inducción incorporado, con visión estratégica de alinear nuevo integrante con cultura organizacional, facilitando su adaptación a la organización.

- Planes de formación y desarrollo con mirada estratégica, se potencia tanto la formación como aspectos transversales enfocados a liderazgo alienados a visión estratégica de la organización. Detección de necesidades, a través de gerencia con el propósito de analizar los desafíos organizacionales y vincularlo con las competencias y capacidades que se necesitan para su logro, definiendo y seleccionando oferta de capacitaciones enmarcadas en una mirada estratégica organizacional. La **arista** enfocada en el desarrollo, tiene como propósito la adquisición de conocimientos para el desarrollo habilitando (no garantizando) al colaborador a postular a cargos de mayor responsabilidad y eventualmente a incentivos económicos (un ejemplo es el cofinanciamiento de becas de grado). Lo anterior, se relaciona con el reconocimiento al colaborador, desarrollando criterios tales como: antigüedad, desempeño, mérito, apoyo de gerencia, relación con objetivos organizacionales, entre otros. Vinculando de esta forma, desarrollo al mérito y desempeño. Las capacitaciones tienen como propósito asegurar que el desempeño se potencie, asegurando un mejor resultado en el puesto actual.

- La capacitación en competencias de liderazgo a nivel ejecutivo, se visualiza como un pilar fundamental.

- Respecto a bienestar y calidad de vida, el modelo busca fortalecer que las personas tengan un buen tránsito en la organización a través de planes de acción que contribuyan a que se concilie la relación la-

boral y familiar potenciando la productividad. El modelo contempla distintos lineamientos: 1) Acciones que van a propiciar ambientes laborales positivos, fortaleciendo el sentido de pertenencia y motivación. 2) Mejorar el bienestar físico y psíquico potenciando la prevención de salud física y emocional a través de actividades recreativas, hábitos saludables, actividades físicas. Para esto generan convenios con entidades externas. 3) Propiciar el bienestar entre vida personal y familiar, este foco se relaciona con permisos que den facilidades para conciliar la vida familiar y programas educativos.

La visión está en la flexibilidad y permisos, visualizando que la rigidez impide este propósito. Con el objetivo de resguardar una buena práctica se lleva registro y estadísticas.

La estrategia de logro del modelo, se visualiza en la gestión y en convenios que favorecen al colaborador tanto en beneficios, como en actividades. Se observa una articulación activa del área. Como ejemplo de buenas prácticas, se alinea este ámbito con el teletrabajo a través de actividades online, espacios de conversación, actividades recreativas para la familia a través de plataformas digitales, entre otras. Por otro lado, se desarrollan procesos de levantamiento de información a través de encuestas con el propósito de evaluar la valoración de los incentivos del área, y de esa forma gestionar los cambios necesarios.

- Respecto a trabajo a distancia, La visión futura de la organización contempla una modalidad mixta. Los lineamientos cubren tanto aspectos operativos como de gestión. Por un lado, se visualizan procedimientos relacionados con ajustar las condiciones laborales con el propósito de potenciar la calidad de vida laboral de los colaboradores desde el domicilio, permitiendo por ejemplo, que trasladaran recursos mobiliarios, tales como sillas y otros. Respecto a tecnología, la mayor parte de colaboradores cuenta con equipos móviles otorgado por la empresa. Desde el ámbito de prevención, se genera plan de trabajo con el propósito de evaluar y fortalecer espacios adecuados al interior de los domicilios, integrando aspectos de luminosidad y sugerencias de adecuaciones espaciales, entre otros. En la misma línea, se actualiza procedimientos frente a accidentes laborales en el domicilio. Respecto a la gestión, el modelo está siendo orientado hacia las jefaturas, con el propósito de generar una cultura adecuada instruyéndolos, orientándolos y capacitándolos en aspectos tales como: límites de jornada laboral, tiempos de trabajo respetando espacios de descanso

personales y familiares, reuniones mínimas con equipos de trabajo, propiciar clima laboral y camarería, gestión de horas extraordinarias, entre otros. Desde esta visión, se ha propiciado el clima laboral, generando por ejemplo conversatorios, los cuales actualmente los externalizan con el propósito de entregarle al espacio objetivos que de forma transversal tengan convergencia con la estrategia y cultura organizacional. La experiencia en relación a productividad y desempeño ha sido bien evaluada.

- Respecto a atracción de talentos, la visión se encuentra principalmente en desarrollo profesional y en movimientos rápidos de cargo. El foco se visualiza en potenciar la formación y el reconocimiento, no la recompensa monetaria.

- Respecto al modelo de reconocimiento, se realiza difusión activa de forma permanente de colaboradores que generan acciones destacables, a través de entrevistas, correos electrónicos, entre otros. Se considera anualmente el reconocimiento a equipos con mejor resultados otorgándoles reconocimiento al interior de la organización.

- Respecto a clima laboral, se contempla la realización de encuesta de clima cada 2 años con el propósito de implementar acciones. Se visualiza como fundamental en el desarrollo de la organización el foco en las personas, implementado acciones que permitan que las personas estén agradadas en su trabajo.

- Respecto al proceso de evaluación de desempeño, se visualiza una estrecha relación con el plan de mejoramiento continuo. Se evidencian dos grandes dimensiones a evaluar, la primera asociada a competencias, definiendo conductas valoradas por la organización y operacionalizadas en conductas. Estas se evalúan durante el año y son retroalimentadas por jefaturas, impactando en los planes de desarrollo y posibilidades para acceder a promoción. La segunda dimensión, es una evaluación en relación a metas, definidas en tareas objetivables, las cuales la asocian a bonificación variable. Se definen metas grupales con el propósito de potenciar trabajo colaborativo. En la misma línea, se contemplan planes específicos de entrenamiento en el caso de observar colaboradores con desempeño bajo el esperado y hay interés de que permanezcan en la organización, se diseña plan de capacitación específico para superar brecha.

De los aspectos señalados, se extraerán los aspectos centrales que potencian los procesos para la realización final de propuestas en congruencia con diagnóstico y realidad del ámbito municipal.

Sistematización de resultados

A continuación, se dará cuenta de los resultados obtenidos durante el proceso diagnóstico. Con el propósito de fortalecer el análisis de las dimensiones organizacionales, se interrelacionarán ambas metodologías utilizadas, es decir, las entrevistas semi estructuradas desarrolladas con los responsables de las unidades de RRHH y/o Personal de los distintos municipios entrevistados y los resultados obtenidos en la encuesta de Percepción de Funcionarios Municipales. Importante es mencionar, que las dimensiones estudiadas se seleccionaron de acuerdo a las problemáticas detectadas durante los procesos de entrevistas.

El proceso de levantamiento de información se estructuró desde el Estatuto de Funcionarios Municipales de la siguiente forma:

1- Título 1: Normas Generales

- Necesidad de actualización de Estatuto.
- Estructura y desarrollo de área de Recursos Humanos al interior del Municipio.

2- Título II: De la Carrera Funcionaria.

Párrafo 1° Del Ingreso

- Proceso de Reclutamiento y selección
- Proceso de Inducción

3- Título II: De la Carrera Funcionaria.

Párrafo 2° De la Capacitación

- Capacitación y participación de funcionarios
- Capacitación y condiciones laborales
- Capacitación y necesidades locales
- Capacitación y funciones propias del cargo
- Capacitación y desarrollo de competencias

4- Título II: De la Carrera Funcionaria.

Párrafo 3° De las calificaciones

- Objetividad del instrumento.
- Diferenciación de desempeño entre funcionarios
- Evaluación de desempeño y mejoramiento continuo
- Anotaciones de mérito

5- Título II: De la Carrera Funcionaria.

Párrafo 4° De las promociones

- Promoción y capacitación

6- Título III: De las Obligaciones Funcionarias.

Párrafo 1° De las Normas generales y

Párrafo 2° De la jornada de trabajo

- Flexibilidad jornada laboral y desempeño
- Flexibilidad jornada laboral y calidad de vida: Teletrabajo.

7- Título IV: De los Derechos Funcionarios.

Párrafo 2° De las remuneraciones y asignaciones

- Asignación y desempeño.

8- Título IV: De los derechos de los Funcionarios:

Párrafo 6° De las prestaciones sociales

- Bienestar y calidad de vida laboral

9- Título V: De la Responsabilidad Administrativa

- Objetividad de investigaciones sumarias
- Capacitación de Fiscal

PROPUESTAS ESPECÍFICAS

Titulo 1: Normas Generales

Necesidad de actualización de Estatuto / Estructura y desarrollo de área de Recursos Humanos al interior del Municipio.

Respecto a la necesidad de actualización del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales la gran mayoría de los entrevistados independiente de la tipología de municipio a la que pertenecen, lo consideran una necesidad. A su vez, de acuerdo la información obtenida a través de la encuesta realizada a funcionarios municipales el 97,4% de funcionarios/as municipales está "de acuerdo o muy de acuerdo" en que el actual Estatuto Administrativo debería actualizarse en relación a las necesidades actuales de los funcionarios y los municipios. Desde un prisma territorial, todos los grupos comunales independiente de sus características urbanas y/o rurales considera sobre el 75% estar de acuerdo con esta propuesta.

Por consiguiente, la actualización del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales de acuerdo a los resultados obtenidos es considerada actualmente como una necesidad para potenciar el desarrollo de la carrera

funcionaria de acuerdo a las necesidades de actuales. Esto cobra relevancia considerando que el Art. 40 de la ley orgánica Constitucional dice “El estatuto administrativo de los funcionarios municipales regulara la carrera funcionaria y considerara especialmente el ingreso, los deberes y derechos, la responsabilidad administrativa y la cesación de funciones”.

En relación a la estructura y desarrollo de área de recursos humanos, de acuerdo a las municipalidades entrevistadas el 35% tienen conformada de forma activa la unidad de Recursos Humanos. La mayor parte de este porcentaje, está conformado por grandes comunas metropolitanas con alto y medio desarrollo. De acuerdo a lo observado, se visualiza en general una relación directa respecto del nivel de desarrollo del área con la estructura. No obstante, se contempla que las comunas tipificadas con alto y medio desarrollo que no cuentan con dicha dirección, presentan mayor desarrollo en gestión en relación a las comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo.

Frente a esta temática, el resultado de la encuesta a funcionarios municipales refuerza las diferencias ya descritas, en donde al indagar sobre qué tan desarrollada se encuentra la gestión de recursos humanos en los municipios del país, en una escala donde 1 es menor desarrollo y 7 máximo desarrollo, el 56,3% de los funcionarios opina que está en la escala entre 4 y 5 en nivel de desarrollo. El 27,6% considera que está entre los niveles 1, 2 y 3 y solo el 16,1% opina que el desarrollo del área tiene un alto nivel evaluándolo entre 6 y 7.

Como conclusión, se visualiza una heterogeneidad en los municipios respecto al desarrollo del área de Recursos humanos, visualizándose una relación entre la gestión del área con su estructura y funcionamiento integral.

Título II: De la Carrera Funcionaria. Párrafo 1° Del Ingreso

Proceso de Inducción / Proceso de Reclutamiento y selección

Respecto al proceso de inducción, la mayor parte de los entrevistados concuerdan con su importancia tanto para el clima laboral, como para apoyar la adaptación de los nuevos funcionarios en sus funciones. El 35% de las comunas participantes en el proceso de levantamiento de información, cuentan con este proceso implementado. Importante es mencionar, que la mayor parte de las comunas que cuentan con dirección de Recursos Humanos implementan este procedimiento, evidenciándose diferencias en su desarrollo, en donde algunas contemplan folletos explicativos con normativas, capacitaciones, presentación de las instalaciones y autoridades claves y otras, contemplan solo aspectos de funciones y normativas.

Del total de comunas con inducción, es factible plantear que el 50% de ellas pertenecen a grandes comunas metropolitanas con alto y medio desarrollo, el 33% a comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio y el 16% a comunas mayores con desarrollo medio. Por tanto, respecto a este proceso, se visualiza que la mayor parte de las comunas entrevistadas no cuentan con este procedimiento, y que las que lo poseen tienen un desarrollo no uniforme entre ellas.

Respecto a los resultados en la encuesta aplicada a funcionarios municipales, sólo un 21,7% de los encuestados afirman haber participado de un proceso de inducción al ingresar a su municipio. Desde un prisma territorial se aprecia que, los porcentajes más elevados de no participación en inducción corresponde a los territorios con mayores características rurales, aunque transversalmente desde el 69% de los funcionarios municipales no participó en inducciones de ningún tipo. De aquellos que no obtuvieron una inducción laboral, el 93,5% declara estar 'muy de acuerdo' y 'de acuerdo' con que el proceso de inducción habría ayudado o facilitado a una adaptación más rápida en su puesto de trabajo.

Considerando lo expuesto y visualizando tanto en la percepción de los funcionarios como de los responsables de área de RRHH, el contar con un proceso de inducción facilitaría una adaptación más eficiente y por consiguiente un mejor desempeño en menor tiempo, potenciando a su vez el clima laboral.

Respecto al proceso de reclutamiento y selección, y de acuerdo a las entrevistas realizadas, se observan diferencias significativas entre los municipios.

En relación al ámbito de reclutamiento, surge como relevante mencionar la existencia de municipios pertenecientes a grandes comunas metropolitanas con alto y mediano desarrollo que han potenciado dentro de sus prácticas el proceso de reclutamiento interno.

Respecto al proceso de selección, se observan municipios que cuentan con procesos para seleccionar a su personal contemplando perfiles y descripciones de cargo definidos, en conjunto con evaluaciones complementarias, ya sea psicológicas u otras, para evaluar la idoneidad de los postulantes y municipios que se encuentran en proceso de levantamiento de perfil, competencias y descripción del cargo. En la misma línea, se visualizan también municipalidades que se encuentran en una etapa más incipiente. De acuerdo a la información recopilada, es factible plantear que el 28% de los municipios entrevistados cuentan con descripción de cargo, perfil y competencias definidas. El 45% en proceso de configuración de los instrumentos y el 16% aun no cuentan con la totalidad de estos indicadores, la mayor parte de estas mu-

nicipalidades se encuentran tipificadas como comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo.

Respecto a evaluaciones psicolaborales u otras complementarias, el 28% de las municipalidades entrevistadas se encuentran realizando este proceso, ya sea con apoyo de profesionales que realizan otras funciones en el municipio o con personal propio del área. Relevante es mencionar la existencia de un municipio, clasificado como grandes comunas metropolitanas con alto y medio desarrollo que cuenta con la externalización del servicio.

Respecto a la relevancia referida a este proceso, la gran mayoría de los entrevistados contemplan en la importancia de perfeccionar el proceso de selección con el propósito de que ingresen las personas con las aptitudes necesarias para poder ejercer las funciones y cuyos rasgos de personalidad le permitan una adaptación satisfactoria al puesto asignado y también a la municipalidad. Señalan como relevante, la realización de una adecuada descripción del cargo y definir el perfil de competencias necesarias. De la misma forma, surge como necesidad realizar levantamiento de competencias de los distintos cargos por escalafón con una visión transversal. Todo esto, visualizado en el marco de la estabilidad del contrato estatutario y la realización de la carrera funcionaria. Otro aspecto importante a referir, es el proceso de selección ampliado a los honorarios y contratas, en donde, los primeros en su mayoría, ingresan sin contemplar ningún proceso de selección.

Respecto a la percepción de los funcionarios municipales frente a si consideran el proceso de reclutamiento y selección es apropiado para el ingreso de personas con las competencias idóneas para desempeñar el cargo, se observa que el 54,6% afirma estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con el proceso de reclutamiento y selección, mientras que el 43,9% de los encuestados está muy de acuerdo y de acuerdo con el proceso, considerándolo apropiado. El análisis desde una visión territorial, da cuenta de la heterogeneidad de la opinión de funcionarios, en donde en las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo en un 58,7% están en desacuerdo o muy desacuerdo en que el actual proceso de reclutamiento y selección es apropiado para el ingreso al municipio, opinión que es compartida por el 56,9% de funcionarios de las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo y por el 56,4% de las comunas semiurbanas medianas con desarrollo medio, 52,5% de las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo. En cambio en las "comunas mayores con desarrollo medio se produce un empate técnico con un 49,5% entre estar de acuerdo o muy de acuerdo" y "en desacuerdo y muy desacuerdo" respecto a la idoneidad del proceso de reclutamiento y selección.

Contemplando los resultados, es factible evidenciar la importancia de este proceso y la necesidad de homogenizarlo, visualizándose lo anterior, tanto desde la percepción de los funcionarios, como de las distintas realidades técnicas de los municipios. Surge también, la relevancia de generar descripciones de cargos, definiendo perfil y competencias para lograr un adecuado proceso.

Título II: De la Carrera Funcionaria. Párrafo 2° De la Capacitación

1. Capacitación y participación de funcionarios / Capacitación y condiciones laborales
2. Capacitación y necesidades locales / Capacitación y funciones propias del cargo
3. Capacitación y desarrollo de competencias

La capacitación, es un proceso organizado de aprendizajes que se concentran en el puesto y función que se desempeña. La capacitación tiene como propósito aumentar la capacidad del funcionario para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales, mejorando las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño del municipio. Según el Art. 22 del Estatuto Administrativo para Funcionarios “se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.

Respecto a lo visualizado en los distintos municipios en relación al plan de capacitación anual, ofertas de cursos y selección de funcionarios asistentes, es posible observar la existencia de diferencias respecto a su desarrollo y a la participación de los funcionarios en este proceso.

Desde esta perspectiva, es factible plantear que de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a funcionarios municipales respecto a si el plan de capacitación anual debiese contemplar la participación de los funcionarios en su construcción, el 98,3% de los encuestados mencionan estar ‘muy de acuerdo y ‘de acuerdo’. Estos resultados son similares indistintamente a la categoría territorial.

En relación a la percepción sobre si los procesos de capacitación les permiten a los funcionarios mejorar sus condiciones laborales o estatutarias, la visión de los responsables del área de recursos humanos de los municipios entrevistados es heterogénea, si bien en su mayoría están de acuerdo, existen visiones disimiles al respecto. Sin embargo, los funcionarios municipales en su

mayoría perciben que es un proceso que les va a permitir mejorar sus condiciones laborales. Frente a esto, el 95,8% está de acuerdo o muy de acuerdo con esta premisa. Bajo un prisma territorial, los resultados no presentan resultados diferenciados, el 90% de los funcionarios en todos los grupos está “de acuerdo y muy de acuerdo”, con un mínimo de 92,3% en las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo y un máximo de 97,8% en las comunas semiurbanas y rurales de desarrollo medio.

En relación a la percepción de los funcionarios municipales respecto a si las capacitaciones son atingentes a su perfil laboral y funciones, el 92% declara estar ‘muy de acuerdo’ y ‘de acuerdo’. Respecto a tipología de desarrollo, se puede afirmar que sobre el 80% de los funcionarios municipales en todos los grupos comunales están “de acuerdo y muy de acuerdo”.

Respecto, a la adecuación de la oferta de capacitación en relación a las necesidades y problemáticas locales de cada municipio, el levantamiento de información de ésta, tiene un continuo relacionado con la planificación propia del plan de capacitación anual, siendo profundizado por las municipalidades que han potenciado esta gestión, sin embargo, se observa transversalidad en todos los municipios de tener una evaluación propia de sus necesidades locales presentándose diferencias en las ofertas correlacionadas en relación a su desarrollo en este ámbito.

En relación a la percepción de los funcionarios municipales respecto a que si las ofertas de capacitación permiten abordar los problemas actuales de sus comunas, un 76,4% de los encuestados menciona estar ‘muy de acuerdo’ y ‘de acuerdo’. Desde una visión territorial, los resultados son similares, observándose que sobre el 70% de los funcionarios municipales de todos los grupos están “de acuerdo y muy de acuerdo” con dicha afirmación.

Un aspecto común, detectado mediante las entrevistas a los funcionarios responsables del área de Recursos Humanos y/o Personal, es la necesidad de capacitación para los funcionarios responsables de unidades en relación a competencias propias de sus funciones, entendiéndose que su formación continua en competencias y habilidades impacta de forma significativa tanto en el desempeño de sus equipos, como en el clima laboral y por consiguiente, en el logro de los objetivos organizacionales. Solo algunas comunas de alto y medio desarrollo tenían contemplado esto en sus estrategias. Respecto a esto, el 99,5% de los funcionarios encuestados declara estar ‘muy de acuerdo’ y ‘de acuerdo’ con que las personas que tienen a su cargo unidades deban capacitarse.

Relevante es mencionar, que en el proceso de levantamiento de información a funcionarios responsables del área de Recursos Humanos o Personal, se observan inquietudes transversales tales como: contemplar en capacitación estudios de grado impactando en la profesionalización municipal, la importancia de capacitaciones en tecnología e innovación y el impacto de los procesos de formación en la carrera funcionaria.

En síntesis con lo expuesto, se puede visualizar desde una óptica organizacional la relevancia del plan de capacitación anual debidamente actualizado y la participación de los funcionarios en su proceso. Esto se refuerza, en la relevancia que le otorgan los funcionarios municipales al proceso de capacitación, al ser un medio que les permite mejorar sus condiciones laborales.

En la misma línea, se destaca la percepción de los funcionarios municipales respecto a que la oferta de capacitación actual es atingentes a su perfil laboral y funciones y a las problemáticas locales propias de cada municipio.

Por otra parte, se visualiza que potenciar las competencias y habilidades de los funcionarios encargados de unidades, fortalecería el valor organizacional, el desempeño de los equipos de trabajo, el liderazgo al interior de los municipios y el clima organizacional, entre otros.

Título II: De la Carrera Funcionaria. Párrafo 3° De las calificaciones

1. Objetividad del instrumento / Diferenciación de desempeño entre funcionarios
2. Evaluación de desempeño y mejoramiento continuo
3. Anotaciones de mérito

Respecto al sistema de calificaciones y en relación a las entrevistas realizadas a los distintos responsables del área de Recursos Humanos o Personal, la percepción de forma transversal en la mayor parte de los entrevistados, es que la herramienta actualmente no permitiría evaluar un real desempeño del funcionario, impidiendo realizar diferenciaciones en el desempeño entre un funcionario y otro, con factores y sub factores asociados al instrumento que carecen de objetividad (a excepción de asistencia y puntualidad), al no estar asociados a parámetros objetivos. Situación que estaría dificultando tanto el proceso de evaluación, como la generación de planes asociados a mejora continua.

Importante es señalar, que algunas de las comunas tipificadas como grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo y comunas mayores con desarrollo medio han ido complementando este proceso con algunas

estrategias que les han permitido potenciar el proceso de sistema de calificaciones y evaluación de desempeño tales como: desarrollar procesos de participación de los funcionarios, generar espacios de retroalimentación de desempeño desde la jefaturas, recabar información para planificación de actividades y detección de necesidades de capacitación, entre otras.

Respecto a si el sistema de calificaciones actual permite evaluar el real desempeño del funcionario, según la percepción de los funcionarios municipales encuestados, el 62,6% de funcionarios/as municipales está en "desacuerdo o muy desacuerdo" y el 33,6% está de "acuerdo o muy de acuerdo". Desde un prisma territorial, los resultados no varían significativamente, ya que en las comunas semiurbanas medianas con desarrollo medio y comunas mayores con desarrollo medio, ambas en un 58,2% están "en desacuerdo o muy desacuerdo" con que sistema de calificación permite evaluar el real desempeño de los funcionario. Respecto a las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio un 61,1% se encuentran en desacuerdo o muy en desacuerdo, en las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo en un 63,1% responden de la misma forma y un 67,9% en las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo presentan la misma apreciación.

En relación a si el proceso de calificación permite una real distinción entre el desempeño de diferentes funcionarios, el 57,6% dice estar en 'desacuerdo' y 'muy en desacuerdo'. Sin embargo, el 37,8% afirma estar 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo'. En relación a su distribución territorial y de desarrollo, las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo están en un 64,1% en "desacuerdo y muy desacuerdo", mientras que en las comunas mayores con desarrollo medio un 44% se encuentra en "desacuerdo y muy desacuerdo" y un 48,4% de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación. Las comunas semiurbanas medianas, con desarrollo medio el 61,8% está en "desacuerdo o muy desacuerdo". En relación a las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio el 57,8% está en desacuerdo o muy desacuerdo", porcentaje que aumenta al 61,5% en las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo. En síntesis, se observan distintas distribuciones en relación a las comunas, sin embargo, parece ser que sobre el 50% a excepción de las comunas mayores con desarrollo medio, los funcionarios no visualizan que el proceso de calificación permita una real distinción entre el desempeño de diferentes funcionarios.

Respecto a la relación entre evaluación de desempeño y capacitación, se observa como preocupación para la mayor parte de los municipios que participaron en el proceso de levantamiento de información, la dificultad de in-

tegrar ambos dominios, entendiendo que el instrumento, de acuerdo a lo ya señalado, no facilitaría este proceso respecto a los resultados que entrega y por consiguiente, a las necesidades en fortalecimiento de competencias, habilidades y conocimientos de los funcionarios, con el propósito de disminuir las brechas detectadas.

En relación a los espacios de retroalimentación por parte de las jefaturas respecto al desempeño y aspectos a mejorar potenciando una mejora continua en los funcionarios, la mayor parte de los municipios no cuenta con esta práctica. Al respecto, el 72,9% de funcionarios/as municipales encuestados está en “desacuerdo o muy desacuerdo” en que el actual sistema de calificaciones le entrega una retroalimentación objetiva y de calidad para promover una mejora continua en su desempeño laboral. Desde una perspectiva territorial, los resultados no presentan variaciones significativas dando cuenta que, sobre el 55% en todos los grupos comunales están en “desacuerdo o muy desacuerdo” en que el sistema de calificaciones les facilita una retroalimentación objetiva y de calidad que promueva una mejora continua en su desempeño, con un mínimo del 58,2% en las comunas mayores con desarrollo medio y máximo de 72,5% en las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo.

Por tanto, se podría plantear que a percepción del funcionario municipal respecto a que si el sistema de calificaciones le entrega de forma óptima una retroalimentación objetiva y de calidad que promueva una mejora continua en su propio desempeño, es concordante con lo planteado por los responsables de las áreas de Recursos Humanos o Personal que participaron en el levantamiento de información.

En esta misma línea, se observa como preocupación en varios responsables del área ya mencionada, la dificultad actual de alinear incentivos con evaluación de desempeño o con logro de objetivos específicos. Al respecto, el 87,8% de los funcionarios encuestados se encuentra ‘de acuerdo’ y ‘muy de acuerdo’, en relacionar los resultados del proceso de calificación con un plan de incentivos. Respecto a los resultados en relación a territorialidad y desarrollo, se puede afirmar que todos los grupos comunales están “de acuerdo y muy de acuerdo” desde el 80%. Por consiguiente, los resultados son transversales en relación a la tipificación en territorialidad y desarrollo de los municipios.

Por otro lado y de acuerdo a la información recopilada por la mayor parte de los entrevistados, se observa que al estar este instrumento y sus resultados vinculados al ascenso, se obstaculizaría el espacio de mejora continua y retroalimentación propio de una evaluación de desempeño y se “confundirían”

los propósitos del resultado del instrumento por el impacto directo que tiene en el desarrollo de la carrera funcionaria. Desde esta perspectiva, la posible subjetividad del instrumento, no facilitaría la objetividad en la evaluación por parte de los evaluadores y de los actores implicados en el proceso completo de calificación.

Respecto a la anotación de mérito como una motivación para el buen desempeño laboral, el 65,4% de los funcionarios afirma estar 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo' con esto. Mientras que un 29,7% dice estar en 'desacuerdo' y 'muy en desacuerdo'. Desde un prisma territorial sobre, el 55% de los funcionarios en todos los grupos comunales está "de acuerdo o muy de acuerdo" en que cumple con el objetivo de motivación para un buen desempeño laboral.

Considerando lo expuesto y lo definido en el párrafo 3, De Las Calificaciones, artículo 29 del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, en donde se señala "El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio". Surge la necesidad de perfeccionar el instrumento objetivando la herramienta, relacionando parámetros objetivos a los factores y sub factores a evaluar, asociándolo a competencias y habilidades, distinguiendo escalafones de mayor responsabilidad. Esto, con el propósito de obtener resultados más objetivos, facilitar el proceso de calificación a los funcionarios implicados, como también potenciar la entrega de información relevante que favorezca la mejora continua del funcionario y el desarrollo de planes de capacitación que apoyen el proceso. En la misma línea, se observa la necesidad de capacitar de una forma apropiada a los funcionarios que participan en el proceso de calificación apoyando y facilitando su labor y al municipio en general.

Título II: De la Carrera Funcionaria. Párrafo 4° De las promociones

Promoción y capacitación

En relación al levantamiento de información realizado con responsables de área de Recursos Humanos y/o Personal, surge de forma transversal en la mayor parte de los municipios independiente de su categorización, el beneficio que entregaría tanto al desarrollo organizacional, como a la carrera funcionaria que las promociones involucren un proceso de capacitación y formación continua, con el propósito de fortalecer el desempeño del funcionario y su desarrollo, facilitando también la ejecución de sus eventuales nuevos desafíos.

Al respecto se les consultó a los funcionarios municipales si consideran que debiese existir un mínimo de horas de formación y capacitación continua en el desarrollo de la carrera funcionaria, el 97,5% de los encuestados afirma estar 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo'. Sólo un 2% está en 'desacuerdo' y 'muy en desacuerdo' con esta afirmación. Mientras que un 0,5% no sabe al respecto.

Considerando lo anterior, se observa como transversal la necesidad y el beneficio de generar un mínimo de horas de formación continua con el propósito de potenciar la carrera funcionaria respecto al desarrollo y mejora continua.

Título III: De las Obligaciones Funcionarias. Párrafo 1° Normas Generales y Párrafo 2° De la jornada de trabajo

1. Flexibilidad jornada laboral y desempeño
2. Flexibilidad jornada laboral y calidad de vida: Teletrabajo.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a responsables de unidades de Recursos Humanos y/o Personal, y contextualizado en su mayoría en la experiencia relacionada con la pandemia y el concepto de modernización municipal, se visualiza en general la flexibilidad horaria como un proceso asequible al sistema municipal. En donde gestionar jornadas de trabajo flexible, redistribuyéndolas y generando jornadas diferidas de acuerdo a cargos y funciones en relación las necesidades del municipio y la de los funcionarios, no necesariamente implicaría una disminución en el desempeño, sino más bien es visto como una oportunidad de modernización que a su vez, podría beneficiar en el clima laboral, la calidad de vida y la productividad de los funcionarios.

La experiencia de los municipios en contexto de contingencia sanitaria y flexibilidad de jornada laboral fue diversa de acuerdo a su prisma territorial, considerando las distintas organizaciones internas de los equipos, recursos humanos, económicos y tecnológicos y la adecuación de los espacios de los propios funcionarios en el caso del trabajo a distancia entre otras, sin embargo, la conclusión general en la mayoría de los municipios es que es una alternativa viable que podría traer grandes oportunidades.

En la misma línea, y visualizando el proceso de modernización municipal, la flexibilidad de jornada, hacia un sistema mixto desde el trabajo a distancia se observa como una alternativa que podría traer grandes beneficios respecto a desempeño y utilización de recursos. Por otro lado, la flexibilidad en horarios de trabajo, en conjunto con la experiencia de trabajo a distancia se observa como un incentivo importante para el funcionario elevando aspectos como

su calidad de vida, compatibilizando lo laboral con lo familiar. Sin embargo, en este aspecto aún queda bastante por profundizar, ya que es necesario gestionar iniciativas que realmente potencien esto, y no un aumento de carga laboral desde el hogar generando el efecto adverso.

De esta forma, la posibilidad de establecer bloques de horario diferenciados que se ajusten a las necesidades del funcionario y del municipio, la realización de las horas de trabajo bajo una reestructuración de jornada y la implementación del teletrabajo en convergencia con lo presencial, surgen como inquietudes a desarrollar en el contexto de la modernización municipal y de las necesidades contemporáneas. Esta temática, no se encuentra exenta de dificultades percibidas tales como, implementación de conexiones remotas adecuadas, tecnología, accidentes laborales, ergonomía, control y gestión, redefinición de los objetivos laborales puesto en metas y objetivos, áreas del funcionamiento municipal en donde se observan mayores dificultades derivadas de las funciones propias, digitalización de documentos, tecnologización de procesos, límites definidos de jornadas, horas extras, capacitación en tecnología, entre otras. Aspectos que requieren regulación y normativas atinentes.

Respecto a la opinión de los funcionarios, es factible plantear que considerando el proceso de modernización municipal, el 87,6% dice estar 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo' con que una mayor flexibilidad en la jornada laboral fortalecería el desempeño de sus funciones y el logro de sus metas laborales. Por otra parte, el 11,5% menciona estar 'en desacuerdo' y 'muy en desacuerdo' con esta medida. Desde un prisma territorial, no se observan variaciones significativas, en donde sobre el 80% de los encuestados cree que una flexibilidad en la jornada laboral tendría un positivo impacto fortaleciendo el desempeño de las funciones y logros de los funcionarios, con un mínimo de 83,1% en las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo y un máximo de 90,9% en las comunas semiurbanas medianas con desarrollo medio.

Respecto al trabajo a distancia y a un cambio en la actual forma de trabajar, el 77% dice estar 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo' con que el trabajo a distancia tendría un impacto positivo en su calidad de vida laboral. Por otra parte, el 19,2% dice estar 'en desacuerdo' y 'muy en desacuerdo' con esta medida de modernización. Desde una visión territorial, los funcionarios indistintamente están de "acuerdo o muy de acuerdo", con un mínimo de 66,7% en las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio y máximo de 83,1% en las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo.

En síntesis y considerando lo ya planteado, se observa la flexibilidad en la jornada laboral y el trabajo a distancia como procesos que potenciarían la modernización de los municipios, pudiendo estructurarse como prácticas que podrían fortalecer no solo el desempeño y objetivos institucionales, sino también el clima laboral y la calidad de vida funcionaria. Sin embargo, no está exenta de aspectos relevantes a normar para un correcto funcionamiento, que favorezca tanto los objetivos institucionales, como los de calidad de vida del funcionario.

Título IV: De los Derechos Funcionarios. Párrafo 2° De las remuneraciones y asignaciones

Asignación y desempeño / Reconocimiento

Respecto a los incentivos y reconocimientos y de acuerdo a las entrevistas realizadas a responsables de unidades de Recursos Humanos y/o Personal, se observan realidades diferentes en cuanto al proceso de reconocimiento del funcionario, no así del incentivo por desempeño. Desde esta perspectiva, se entiende que ambos procesos están orientados a fortalecer la motivación, el primero, de acuerdo a una variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible apoyando en un sistema de medida o evaluación de resultados establecido y mantenido, entendiéndose como una herramienta que tiene como finalidad motivar a los trabajadores para que cumplan los objetivos planteados de acuerdo a las estrategias y a los objetivos institucionales. Mientras que el segundo, tiene como objetivo estimular, recompensar y premiar los esfuerzos llevados a cabo por los funcionarios, ya sea de manera individual o general.

En relación al primero, se observa en general, independiente del prisma territorial al que pertenece el municipio, la necesidad de poder incentivar a los funcionarios o a los equipos por logros de metas extraordinarias. En esta línea, actualmente existe el plan de asignación de mejoramiento de gestión municipal (PMG), el cual a percepción de la mayor parte de los entrevistados, no se ha logrado establecer como una asignación que se relacione con el logro de metas superiores a las exigibles y a una motivación individual o por equipos. Esto posiblemente vinculado, tanto con los objetivos que se han ido asociando y a que es una asignación que no realiza diferenciación por funcionarios o equipos, "mal entendiéndose" en reiteradas oportunidades como un beneficio que es parte de las remuneraciones, no respondiendo al propósito de motivar e incentivar respecto a la mejora en gestión. Desde esta perspectiva, una asignación ligada al desempeño individual o por equipos de trabajo (por consiguiente variable), contempla a su vez la necesidad de realizar evaluaciones adecuadas y definir metas y objetivos a lograr.

Por otro lado, se observa como importante, la dificultad de incentivar los procesos de formación continua y de desarrollo, observándose que no existe diferencia para el funcionario que se especializa y profesionaliza en su carrera, con otro que se encuentra en su mismo grado y escalafón.

Respecto a los procesos de reconocimientos orientados a mantener motivado a los funcionarios, premiando y reconociendo de forma permanente su trabajo, se observan diferencias estratégicas en los distintos municipios, visualizándose comunas que presentan planes nutridos y orientados hacia el reconocimiento permanente impactando en la calidad de vida laboral y en el clima laboral, mientras otras, se encuentran en procesos de generar orientaciones definidas y algunas que se visualizan con estrategias más incipientes. Estas diferencias se condicionan tanto a la tipificación territorial, aunque no de manera exclusiva y al desarrollo en la estructura del área de RRHH. Visualizándose algunas comunas pertenecientes a tipificación grandes comunas metropolitanas con alto y medio desarrollo y comunas mayores con desarrollo medio con procesos bastantes fortalecidos. Importante es señalar, que esto no es excluyente a las otras tipificaciones, observándose distintos niveles de profundidad en esta área, en las distintas tipificaciones.

Respecto a las asignaciones y el reconocimiento del desempeño individual, es posible plantear que un 94,9% de los funcionarios encuestados dice estar 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo' con que la existencia de una asignación que reconociera el desempeño individual tendría un impacto positivo en su desempeño laboral. El análisis de la información desde la territorialidad de las comunas, permite afirmar que sobre el 90% en todos los grupos comunales los funcionarios expresaron estar "de acuerdo o muy de acuerdo" en que asignaciones relacionadas directamente con el reconocimiento de su desempeño individual impactaría positivamente en su desempeño laboral.

En conclusión, de acuerdo a lo visualizado tanto con los responsables del área de RRHH, como desde la opinión de los funcionarios, la implementación de asignaciones asociadas a incentivos relacionadas con logro de metas, premiando la excelencia de funcionarios o equipos de trabajo, impactaría de forma positiva en el ejercicio de las funciones y resultados organizacionales.

Título IV: De los derechos de los Funcionarios: Párrafo ° De las prestaciones sociales

Bienestar y calidad de vida laboral

En relación a las entrevistas realizadas a los distintos responsables del área de Recursos Humanos y/o Personal respecto al ámbito de bienestar y calidad de

vida laboral, se observan diferencias significativas entre las comunas. Desde esta perspectiva, se visualizan comunas que entregan beneficios a sus funcionarios y funcionarias a través de servicio de bienestar, pero también a través de gestiones desarrolladas de forma coordinada con entidades externas y desde orientaciones directas. De esta forma, se visualizan municipalidades que dentro de sus beneficios contemplan, salas cunas y jardines infantiles, medias becas a través de instituciones académicas, programas para los hijos de funcionarios posterior a jornada de clases, asistencia y orientación a funcionarios con enfermedades graves, entrega de uniformes corporativos, apoyo económico en concepto de gastos incurridos en transporte para los niños o niñas en salas cunas, entre otros. Respecto a bonos se contemplan en la mayor parte de los municipios por matrimonio, nacimiento, fallecimiento, escolaridad, cargas familiares, entre otros. Los municipios que presentan un mayor desarrollo, respecto a bienestar, beneficios y calidad de vida laboral son en su mayoría tipificados como Grandes Comunas Metropolitanas con alto y Medio Desarrollo y Comunas Mayores con desarrollo medio, en desmedro de las otras tipologías de acuerdo a su urbanidad.

Además de observarse diferencias respecto a los beneficios y al funcionamiento de bienestar entre los distintos municipios, se visualizan también distinciones respecto como ir evaluando las necesidades de los funcionarios y sus niveles de bienestar con el propósito de ir adecuando las estrategias según la detección de necesidades, existiendo municipios que actualmente evalúan su calidad de bienestar y calidad de vida de forma externa. Por otro lado, se observan comunas en que bienestar se encuentra alineado con unidad de recursos humanos y otras en que no existe una coherencia de trabajo. Por otro lado, se observa también, como algunos municipios han logrado integrar no solo a los funcionarios de planta para algunos de sus beneficios.

Desde las entrevistas realizadas, surge como preocupación de la extensión de los beneficios de bienestar a los funcionarios retirados, con el propósito de potenciar la calidad de vida del funcionario en todo su ciclo, transformándose en instituciones que se preocupan por la calidad de vida de sus trabajadores.

Si bien todos los municipios por ley, en relación a la administración de bienestar lo conforma un comité de carácter bipartito, se observa que en algunos casos, la o las persona que lo lideran tiene conocimiento específico en la materia o es apoyada por personas con conocimientos en el ámbito, facilitando su gestión.

No obstante lo anterior, en variados municipios la percepción es que bienestar se encuentra operando de forma asistencial, visualizándolas como unidades pagadoras, traduciendo en apoyo en salud, canastas familiares para fechas importantes y algunos bonos, siendo un área disminuida en procesos de gestión, observándose de forma general por los entrevistados, la necesidad de potenciarlo con el propósito de elevar la calidad de vida de los funcionarios.

La diferencia en gestión, es posible visualizarlas a través de un prisma territorial, en donde la mayor parte de las comunas que tienen más fortalecido este ámbito pertenecen a grandes comunas metropolitanas con alto y medio desarrollo y las más disminuidas en gestión comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo. No obstante, esta visión no es arbitraria, existiendo grandes comunas metropolitanas con alto y medio desarrollo que refieren no tener un bienestar desarrollado (solo asociaciones) y comunas tipificadas como urbanas o semi urbana y rurales con desarrollo medio, que cuentan con gestión adecuada en el área.

Respecto a lo planteado, y en relación a la opinión de los funcionarios encuestados respecto a si el comité de bienestar propicia beneficios y condiciones para mejorar la calidad de vida laboral y familiar, el 65,6% dice estar 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo'. Mientras que un 25,1% dice estar 'en desacuerdo' y 'muy en desacuerdo'. Respecto a un prisma territorial, es factible afirmar que conforme disminuye la urbanidad y aumentan las características rurales de los municipios baja la percepción de efectividad de los comités, pasando de un máximo de estar "de acuerdo o muy de acuerdo" con el 75,2% en las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo a un mínimo en las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo del 50,8%, se observa una diferencia del 24,4% entre el grupo de mayor urbanidad y el de mayor características rurales. Sin embargo, considerando las brechas, la tendencia es a considerar que los comités propician beneficios y condiciones de mejora en la calidad de vida laboral y familiar de funcionarios municipales.

En síntesis y observando los resultados, es factible plantear que si bien hay una adecuada percepción sobre los beneficios y condiciones de mejora en la calidad de vida y familiar de los funcionarios gestionadas por bienestar, las diferencias de gestión son significativas, lo que se traduce posiblemente en comunas que han podido desarrollar e implementar beneficios y espacios que fomentan la calidad de vida de sus funcionarios en distintos ámbitos de forma más auspiciosa que otras, relacionadas con su nivel de desarrollo y urbanidad.

Título V: De la Responsabilidad Administrativa

Objetividad de investigaciones sumarias / Capacitación de fiscal

Respecto al levantamiento de información realizada con los responsables del área de RRHH y/o Personal entrevistados en relación a los sumarios, es factible señalar que en general es visto como un proceso que es parte de la cultura municipal. Sin embargo, aspectos tales como carga laboral, capacitación de los fiscales y objetividad del proceso son aspectos visualizados por algunos de los entrevistados como temáticas de relevancia.

En relación a los resultados obtenidos en la encuesta de percepción a funcionarios municipales es posible plantear que el 52% de funcionarios/as municipales está en “desacuerdo o muy desacuerdo” en que el funcionario que actúa como fiscal en procesos de investigaciones sumarias y sumarios administrativos tiene la preparación adecuada para llevar a cabo la tarea encomendada. En cambio, el 37,3% está “de acuerdo o muy de acuerdo”. Desde un prisma territorial, se observan tendencias diferentes respecto al grupo territorial perteneciente, mientras que las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo el 50,5% afirma estar en “desacuerdo o muy desacuerdo” con que la preparación del fiscal es adecuada, en las comunas mayores con desarrollo medio, baja al 42,9% el “desacuerdo o muy desacuerdo” y el 48,4% refiere estar “de acuerdo y muy de acuerdo”. Respecto a las comunas semiurbanas medianas con desarrollo medio, en un 47,3% están en “desacuerdo o muy desacuerdo” en que los funcionarios tienen la preparación, aumentado al 57,8% en las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio y obteniendo un máximo de 63,1% en las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo.

Respecto a la objetividad de las investigaciones sumarias y de los sumarios administrativos, el 58,8% de funcionarios/as municipales está “de acuerdo o muy de acuerdo” en que las investigaciones sumarias y sumarios administrativos son procesos objetivos. En cambio el 34,1% está en “desacuerdo o muy desacuerdo” en que son procesos objetivos. Desde una visión territorial, sobre el 50% de los funcionarios en todos los grupos territoriales está “de acuerdo o muy de acuerdo” en que los procesos son objetivos, el porcentaje mínimo de “de acuerdo o muy de acuerdo” se encuentra en las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo con el 53,2% y el máximo en las comunas mayores con desarrollo medio con 63,4%.

Por consiguiente, visualizando el levantamiento de información realizado, se da cuenta de la importancia de formación para los funcionarios que ejecutan este rol, entregándoles herramientas idóneas para la ejecución de esta labor y la objetivación del proceso.

Capítulo V: Propuestas de actualización y/o modificación del Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales desde una visión organizacional

En relación a lo analizado respecto al Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, integrando tanto las entrevistas realizadas a responsables de las áreas de RRHH y/o Personal, los resultados de las encuestas administradas a distintos funcionarios municipales y a la información recopilada a actores tanto del sector privado como del gobierno central, sumado a la visión que se puede observar de las Asociaciones de Funcionarios, es posible plantear la necesidad de mejorar algunos aspectos desde el ámbito organizacional para ser normados, con el propósito de potenciar el desarrollo de la carrera funcionaria y a los municipios como organización de acuerdo a las actuales necesidades y conocimientos.

El desarrollo de un cuerpo normativo, alineado tanto con los desafíos del ámbito de gestión de personas, como con los conocimientos organizacionales actuales, posiblemente potenciará el alcance respecto desafíos tales como, modernización de gobiernos locales y el mejoramiento en su gestión, entre otros.

Por otro lado, y contemplando la heterogeneidad de las condiciones de los municipios en el país, favorecerá a estandarizar procesos mínimos organizacionales respecto a desarrollo de personas. De esta forma, y desde una visión integrada, se podrán desarrollar procedimientos que faciliten aspectos tales como: la atracción y retención de talentos, la democratización y descentralización de este y su desarrollo al interior de la organización, entre otros. Por otro lado, posiblemente se potenciará el desarrollo de los funcionarios que actualmente se encuentran desplegando una carrera funcionaria, propiciando de esta forma municipalidades con colaboradores alineados a su gestión y sus objetivos organizacionales.

Desde esta perspectiva y de acuerdo al análisis de información realizada, se visualizan aspectos relativos al ingreso, capacitación, calificaciones, jornada de trabajo, asignaciones, bienestar y calidad de vida, entre otras susceptibles de ser perfeccionadas y eventualmente reguladas.

En síntesis, la modernización de los gobiernos locales, implica probablemente el desarrollo y/o mejoramiento de las actuales normativas, con el propósito de obtener regulaciones atinentes con la realidad y necesidades actuales, para de esta forma, potenciar los aspectos organizacionales tanto de la carrera funcionaria, como de las municipalidades en Chile.

A continuación se presentan propuestas de modificaciones y/ o actualización del actual Estatuto Administrativo que rige a los Funcionarios Municipales Ley 18.883. Las propuestas se encuentran orientadas desde una visión organizacional y basadas desde los resultados diagnósticos realizados previamente.

Título I: Normas Generales

Considerando la importancia de potenciar la carrera funcionaria estableciendo lineamientos que potencien aspectos relacionados con la gestión de personas, se sugiere:

Establecer la dirección de RRHH como unidad mínima obligatoria al interior del municipio, con el propósito de velar por los aspectos propios del área tales como: gestión administrativa y remuneraciones, reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, desarrollo y capacitación, evaluación de desempeño, política de incentivos y reconocimiento, clima organizacional, cultura organizacional y calidad de vida laboral, entre otras.

Título II: De la Carrera Funcionaria. Párrafo 1° Del Ingreso

Respecto al proceso de concurso público, el cual en el artículo n° 16 señala "Consistirá en un procedimiento técnico y objetivo que se utilizará para seleccionar el personal que se propondrá al alcalde, debiéndose evaluar los antecedentes que presenten los postulantes y las pruebas que hubieren rendido, si así se exigiere, de acuerdo a las características de los cargos que se van a proveer". "En cada concurso deberán considerarse a lo menos los siguientes factores: los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación; la experiencia laboral, y las aptitudes específicas para el desempeño de la función. La municipalidad los determinará previamente y establecerá la forma en que ellos serán ponderados y el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo."

1. Se sugiere que el proceso de selección a través de concurso público, tenga en consideración ponderar las habilidades y competencias del postulante como uno de sus factores, visibilizando y basando de forma objetiva en el ámbito técnico la compatibilidad de aptitudes y competencias del postulante con el perfil y descripción del cargo vacante. Se propone que el proceso sea a través de una evaluación psicolaboral u otra metodología orientada a identificar con parámetros objetivos idoneidad de aptitudes y competencias, liderado por RRHH y realizado por profesional capacitado como psicólogo u otro con formación en el proceso.

2. Se sugiere que la elaboración de las bases del concurso sea liderada por Recursos Humanos, contemplando a lo menos a jefatura de cargo vacante en su elaboración.

3. Se sugiere que los municipios cuenten con instrumentos para el proceso de selección, que a lo menos contemplen la descripción del cargo, el perfil del candidato y competencias idóneas.

4. Se sugiere contemplar en el proceso de reclutamiento y selección del concurso público, la procedencia del concurso interno determinando un porcentaje mínimo obligatorio de participación en relación a postulantes externos, definiendo factores con puntajes relacionados con antigüedad y calificación. El propósito es incentivar la carrera funcionaria, potenciando la profesionalización, la formación continua y favoreciendo el movimiento de la planta.

5. Se propone que los cargos de planta directiva, los cuales son estratégicos para los logros institucionales y tienen un alto grado de responsabilidad, sean concursados por Alta Dirección Pública cada cinco años. Esto, considerando la importancia de contar con un proceso externo de reclutamiento y selección que garantice el estándar del procedimiento y la idoneidad del proceso, en conjunto con las competencias necesarias para el desarrollo de funciones y alineado con la propuesta número 1.

6. Una vez finalizado el concurso y seleccionado al nuevo funcionario, se propone con el propósito de favorecer la adaptación de la persona a las características organizacionales y al cargo, potenciando el desempeño de sus funciones en el corto plazo, velar que se contemple un proceso de inducción al municipio, incorporando aspectos mínimos generales como: capacitación en normativas, probidad, carrera funcionaria, estructura municipal y contenidos que permitan alinear y fortalecer el desempeño específico del cargo. Se propone con el propósito de propiciar que la inducción sea oportuna se aplique en un plazo de 30 días hábiles desde la asunción del cargo.

Título II: De la Carrera Funcionaria.

Párrafo 2° De la Capacitación

Se sugiere que las municipalidades velen por la existencia un plan de capacitación anual actualizado, incorporando la participación de funcionarios a

través de comité bipartito, con el propósito de fortalecer su atingencia, proceso de selección y el valor organizacional que le otorga a la institución. Por consiguiente, se propone que en el reglamento interno de capacitación se constituya un comité de selección de carácter bipartito que participe a lo menos en la selección de cursos y funcionarios que asistirán a ellos.

1. Con el propósito de profesionalizar la carrera funcionaria y potenciar la pertinencia y participación de concursos internos (planteados anteriormente) **se sugiere ampliar capacitaciones a estudios de grado, condicionado a permanencia en la institución respectiva a lo menos el doble del tiempo de extensión del proceso de formación.** Considerando para esto lo ya señalado en el artículo n° 27 del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, el cual refiere “.- Los funcionarios seleccionados para seguir cursos de capacitación tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones. Lo anterior, implicará la obligación del funcionario de continuar desempeñándose en la municipalidad respectiva a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación. El funcionario que no diere cumplimiento a lo dispuesto en el inciso precedente deberá reembolsar a la municipalidad todo gasto en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación. Mientras no efectuare este reembolso, la persona quedará inhabilitada para volver a ingresar a la Administración del Estado, debiendo la autoridad que corresponda informar este hecho a la Contraloría General de la República”.

2. **Se sugiere contemplar capacitaciones en competencias asociadas a liderazgo y otros afines de forma continua y obligatoria a funcionarios responsables de unidades,** con el propósito de propiciar líderes al interior de los municipios.

3. **Se sugiere incorporar innovación y competencias blandas tales como liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, entre otras,** lo anterior sin perjuicio de velar por la tecnología en el artículo n° 25 que se señala a continuación:

“Las municipalidades deberán considerar en sus programas de capacitación y perfeccionamiento el tipo y características de la comuna y su beneficio para la eficiencia en el cumplimiento de las funciones municipales. Dichos programas deberán contemplar, a lo menos, cursos sobre derecho administrativo, probidad administrativa, contabilidad y gestión

financiera municipal, estas dos últimas materias preferentemente para aquellos funcionarios que se desempeñen en áreas afines.”

4. Con el propósito de potenciar el desarrollo continuo de las municipalidades como organización y por tanto de los funcionarios municipales sin excepción, **se sugiere establecer que a lo menos el total de los funcionarios de planta sean capacitados durante cada periodo alcaldicio, de acuerdo a las áreas de trabajo desarrollado. La duración deberá ser a lo menos 20 horas y ser impartidas por entidades públicas o privadas reconocidas por el Estado.** (concordado con el artículo 38 de la Constitución Política de la República).

Estas capacitaciones deberán estar vinculadas con los tipos de capacitaciones definidas en el artículo 23; Capacitación para el ascenso, capacitación de perfeccionamiento y capacitación voluntaria de acuerdo a la necesidad del funcionario.

5. Todas las capacitaciones incluidas en el plan anual de capacitación deben ser impartidas por entidades públicas o privadas reconocidas por el Estado.

6. Con el propósito de alinear evaluación de desempeño con capacitación y desarrollo, **se propone contemplar de acuerdo a resultados de evaluación de desempeño la capacitación de perfeccionamiento.** Por tanto, se sugiere ampliar la vía de selección, no solo a concurso como lo contempla el actual estatuto administrativo para funcionarios municipales en su artículo 23 literal b) sino que también a las necesidades de perfeccionamiento observadas en dichas evaluaciones.

7. **Se sugiere, que en el caso de que un funcionario obtenga una beca de formación se otorgue autorización en base a los méritos propios con los que fue obtenida dicha beca, entendiéndose que la formación del funcionario es una ventaja competitiva para la organización.** La negativa de la autoridad municipal solo deberá justificarse por razones impostergable del servicio. Para efectos de lo sugerido en punto 5, en donde se señala “que a lo menos el total de los funcionarios de planta sean capacitados durante cada periodo alcaldicio, de acuerdo a las áreas de trabajo desarrollado” el funcionario se considerará ya capacitado. Por otro lado, se condiciona la compensación horaria del tiempo de la jornada laboral destinada a formación.

Título II: De la Carrera Funcionaria.

Párrafo 3° De las calificaciones

1. Con el propósito de velar y propiciar una mayor objetividad en el proceso de calificaciones, se propone objetivar el instrumento utilizado en la pre calificación, operacionalizando y concretizando los sub- factores de evaluación en conductas y acciones concretas y observables. **Se sugiere que la operacionalización se realice en conjunto con funcionarios a través de comité bipartito.**
2. **Se sugiere generar factores adicionales para planta directiva y jefatura, considerando que sus responsabilidades y competencias necesarias para ejecutar cargo son distintas y de mayor responsabilidad.** Se sugiere la realización conjunta con funcionarios, a través de comité bipartito.
3. **Se propone realizar precalificación e informe de desempeño de forma trimestral, con el propósito de visualizar de facilitar proceso de objetivación de cumplimiento de sub factores y alinearlos al mejoramiento continuo de los funcionarios.**
4. **Se sugiere que los municipios velen por una retroalimentación de calidad al funcionario evaluado posterior a cada pre calificación e informe de desempeño,** reforzando aspectos logrados y determinando áreas de mejora, potenciando el mejoramiento continuo.
5. **Se sugiere capacitar a todos los funcionarios implicados en el proceso de calificación** (pre calificadores, calificadores, asociaciones de funcionarios) y a funcionarios municipales respecto del propósito de calificaciones ampliando su visión a una herramienta para el desarrollo continuo de la carrera funcionaria.
6. Respecto a hoja de vida y anotaciones de mérito y demerito, **se sugiere consignar como requisito anual que esta hoja sea registrada,** si no se observara ningún aspecto del desempeño por sobre o bajo lo esperado, generar una anotación descriptiva sobre el trabajo. De esta forma, se pretende dar cuenta de valor y utilización de anotaciones en hoja de vida.
7. **Se propone que anotación de mérito sea un factor con puntaje propio, haciendo un símil con la censura en el proceso de sumario.** Esto considerando que implica capacitación, títulos, desempeño más allá del cargo, entre otras. Propiciando un incentivo al desarrollo y distinguiendo actitudes de funcionario en distinción.

8. Con el propósito de alinear evaluación de desempeño con capacitación y desarrollo, se propone contemplar de acuerdo a resultados de evaluación por factores y sub factores capacitación respecto a la detección de necesidades de brechas observadas y contemplarlas en plan de capacitación anual. Este ítem será mencionado en capacitaciones, en el tópico de capacitaciones de perfeccionamiento.

9. Con el propósito de estimular, motivar y reforzar el desempeño de los funcionarios, **se plantea contemplar políticas de reconocimiento para los funcionarios plasmadas en un plan anual al interior de la política de Recursos Humanos**, impactando no solo en el ámbito de desempeño, sino que también en la calidad de vida y en el clima laboral.

10. **Se sugiere hacer mención a Política de RRHH respecto a estándares mínimos** a contemplar, tales como: principios y valores que guían la Política de Gestión y Desarrollo de Personas, proceso de reclutamiento y selección, inducción, calificaciones, gestión de capacitación, plan de reconocimiento, gestión de ambientes laborales, calidad de vida y egreso.

11. **Se sugiere que la confección de la política de RRHH sea través de Comité Bipartito.**

Título II: De la Carrera Funcionaria.

Párrafo 4° De las promociones

Con el propósito de entender el desarrollo de la carrera funcionaria no solo desde la promoción en la planta, sino que también desde un prisma de desarrollo profesional relacionado con la mejora continua, se propone:

1- Toda persona que cambie de planta por promoción, **la municipalidad velará que cuente con cursos de formación y capacitación en relación a cargo respectivo.**

Título III: De las Obligaciones Funcionarias.

Párrafo 1 Normas generales y

Párrafo 2° De la jornada de trabajo

Considerando los adelantos tecnológicos, los cambios en las necesidades, el proceso de modernización municipal y en lo relevante que es mejorar la calidad de vida laboral del funcionario, adecuar la forma de trabajo a las necesidades actuales se hace imperioso. Considerando además, que esto favorece

el desempeño laboral y ahorra costos operativos, otorgando oportunidades a los municipios no solo en relación a la modernización, sino que también en descentralizar o democratizar talentos, favorecer la atracción / retención de capital humano y ampliar sus intervenciones en el territorio, se propone:

1. Velar por la posibilidad de una alternativa voluntaria de una jornada flexible, facilitando jornadas diferidas de trabajo de acuerdo a cargo y funciones, contemplando el trabajo a distancia como una forma de trabajo complementaria al presencial.

Respecto a lo anterior, se propone actualizar el Artículo n° 58 del Estatuto para Funcionarios Municipales en el párrafo 1, en el inciso a) que señala: “Serán obligaciones de cada funcionario: Desempeñar personalmente las funciones del cargo en forma regular y continua, sin perjuicio de las normas sobre delegación”.

Por otro lado, el párrafo 2° respecto de la jornada de trabajo en el artículo n°62 se señala “La jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios será de cuarenta y cuatro horas semanales distribuidas de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias.

Esta actualización, debiese contemplar un acuerdo voluntario con los funcionarios que opten por esta modalidad y la regularización en aspectos de trabajo a distancia, tales como condiciones laborales, definición de horarios, recursos, horas extras, accidentes laborales, tecnología y ergonomía, entre otros. Siendo fundamental normar trabajo a distancia en cuanto a condiciones.

2. Normar trabajo a distancia en cuanto a condiciones.

Título IV: De los Derechos Funcionarios. Párrafo 2° De las remuneraciones y asignaciones

Con el propósito de generar un plan de acción que fortalezca la motivación del funcionario en la consecución de metas y objetivos superiores a los exigidos y estandarizados como adecuados, elevando de forma significativa el logro de las metas institucionales y por tanto, su calidad de gestión, se observa como relevante generar un reconocimiento que premie la consecución de estos resultados, a través de una metodología variable en la remuneración, la cual es factible relacionarla con una asignación.

1- Perfeccionar el **PMG**, el cual tiene una mirada de logro institucional y tiene como propósito mejorar la calidad de gestión municipal. Se propone mantener la asignación a todos los funcionarios salvaguardando la mirada institucional y que se incluya un porcentaje adicional (bonificación variable) a las direcciones que ejecutan el proyecto, incentivando de forma directa de forma adicional a los equipos ejecutores. De esta forma, se incentiva en elevar la calidad y propósitos de los proyectos presentados por las direcciones para ejecutar el PMG potenciando la motivación de ser la dirección seleccionada de ejecutar el plan de desarrollo de gestión comunal.

2- Considerando lo anterior, **se propone ampliar la postulación a más de una dirección de forma coordinada**, en donde su ejecución pueda ser realizada de forma complementaria por más de una dirección, esto con el propósito de no excluir a las unidades más pequeñas

3- Con el objetivo de que el programa de mejoramiento en gestión contemple objetivos más amplios que los que haya que desarrollar por ley o propios de los propósitos anuales, **se propone incluir requisitos propios de una mirada estratégica tales como: informe que señale de forma concreta como se relaciona con PLADECO, como va a impactar positivamente proyecto en gestión, carta gantt, forma de evaluar impacto en gestión, como se va a medir y desarrollar y extensión de aplicación posterior a año calendario, entre otras.** Se sugiere asociar parámetros definidos a puntaje con el propósito de favorecer al proyecto más idóneo. Los resultados finales de implementación deberán incluir de forma objetiva los resultados de impacto en la gestión, con el propósito de evaluar logro.

4- Con el propósito de profesionalizar y especializar la planta, **se propone que las personas que se especialicen profesionalizándose tengan una asignación como incentivo a su formación**, mejorando sus condiciones laborales en los escalafones que actualmente la ley no lo contempla. Esto considerando que no es factible relacionarlo de forma directa al ascenso.

Título IV: De los Derechos Funcionarios. Párrafo 2° De las remuneraciones y asignaciones

Con el propósito de potenciar bienestar y la calidad de vida laboral de los funcionarios municipales se sugiere lo siguiente:

1- **Elevar el máximo legal de aporte desde el municipio a 6 UTM**, con el propósito de subvencionar a los funcionarios jubilados, con este aporte. Entendiendo que la organización se preocupa del bienestar de los funcionarios posterior al retiro.

2- **Mantener conformación de comité, sin embargo proporcionar una persona que lidere bienestar con formación idónea, favoreciendo su gestión.** De esta forma, se plantea con el propósito de mejorar la calidad de vida de los funcionarios, que municipalidad proporcione a profesional con perfil idóneo, para actuar como secretario técnico.

3- Mantener actual independencia de bienestar, pero **relacionarlo con área de Recursos Humanos vinculándolo con política de RRHH de municipio**, con el objetivo de propiciar una integración de ambas áreas.

Título V: De la Responsabilidad Administrativa

De acuerdo a resultados de encuesta y entrevistas, es una temática necesaria que se estudie y modifique, velando por su objetividad y buen proceso. A continuación, se entregarán algunos lineamientos para generar una reflexión posterior al respecto por parte de los expertos en el área.

Considerando la importancia de la labor de los funcionarios que actúan como fiscal en el dominio de la responsabilidad administrativa y con el propósito de potenciar, perfeccionar y facilitar sus labores se propone:

1. **Capacitar como fiscales a los funcionarios designados.**

2. Staff de funcionarios que puedan ser designados como fiscales con duración del período de 4 años, **la elección de los funcionarios realizarlo a través de sorteo.** De esta forma se puede potenciar objetividad del proceso.

3. **Idoneidad profesional** de funcionarios designados a desempeñar función de fiscal.

Capítulo VI: Propuesta normativa

Actualización y/o modificación de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades

a) Insértese en el inciso 2 del artículo 15 de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695, después de la palabra “jurídica”, la expresión **“gestión de capital humano”**.

Agréguese, en el inciso primero del Artículo 16 de la misma Ley Orgánica Constitucional, después de la palabra “Finanzas”, una coma y la expresión **“Unidad de Gestión de Capital Humano”**.

b) Agréguese un artículo 28 bis a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades del siguiente tenor:

A la Unidad de Gestión de Capital Humano le corresponderán las siguientes funciones:

1.- **Intervenir, asesorando y participando, en la confección de la política de recursos humanos señalada en la letra d) del artículo 6 de esta ley (LOCM). Tal participación contemplará la inclusión de a lo menos un representante del personal municipal. La política de recursos humanos contemplará principios y valores relativos a la materia.**

2.- **Asesorar a las autoridades municipales en la implementación y desarrollo de la gestión de capital humano. (el concepto actual es gestión de capital humano)**

3.- **Intervenir conforme a lo dispuesto en la ley y en los reglamentos pertinentes, en los procesos de inducción, reclutamiento y selección del personal municipal.**

4.- **Llevar la documentación y desarrollar las actividades de su competencia en materia de capital humano, tales como carrera funcionaria, incluyendo ingreso, capacitación, calificaciones, promociones, remuneraciones, asignaciones, responsabilidad administrativa y cese de funciones del personal municipal.**

5.- Elaborar el plan anual que, conforme al artículo noveno de la Ley 20.742, debe presentarse al concejo junto con el presupuesto municipal.

6.- Integrar, intervenir, participar y colaborar según sea el caso, respecto de las prestaciones de bienestar conjuntamente con el comité paritario.

c) Agréguese los siguientes incisos al artículo 43 de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades:

Con excepción de los cargos de la planta directiva y de las jefaturas, la municipalidad para el desarrollo de sus labores podrá implementar el trabajo a distancia como trabajo remoto o en modalidad de teletrabajo fuera de las dependencias institucionales para lo cual dictará el reglamento respectivo, debiendo considerar a lo menos las siguientes condiciones:

1.- Que se trate de labores municipales que puedan desarrollarse sin menoscabo por estas modalidades de implementación y, en su caso, compatibles con la tramitación electrónica y digital de la Administración del Estado.

2.- Que sean dispuestas por resolución alcaldía previa.

3.- Que, si se trata de teletrabajo, la municipalidad proporcione el equipamiento necesario y solvente los gastos que la conexión implique. El funcionario rendirá caución por el comodato de tal infraestructura, la que se hará efectiva si el equipo resulta dañado por acto doloso o culpable imputable al funcionario debidamente comprobado en la investigación administrativa correspondiente.

4.- Que la municipalidad cuente con los medios, infraestructura y capital humano responsable de este trabajo remoto o teletrabajo, que garantice la continuidad y permanencia, calidad y seguridad que brinda a los usuarios y beneficiarios con estas modalidades laborales por vía remota y, en su caso, la reserva, seguridad y custodia de la información tratada por vía digital virtual, así como con el personal calificado y responsable del debido control funcionario.

5.-Que el funcionario haya aprobado la capacitación suficiente y adecuada para cumplir cabalmente sus labores mediante trabajo a distancia o mediante teletrabajo.

6.- Podrán desarrollarse bajo las modalidades indicadas, labores a honorarios, si se cumplen los presupuestos de los numerales anteriores u otras condiciones análogas que especialmente se pacten con el prestador del servicio.

Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales

Artículo 2°: Introdúcense las siguientes modificaciones en la ley N° 18.883, Estatuto administrativo para funcionarios municipales:

TÍTULO I

Normas Generales

Artículo 1°.- El estatuto administrativo de los funcionarios municipales se aplicará al personal nombrado en un cargo de las plantas de las municipalidades. A los alcaldes sólo les serán aplicables las normas relativas a los deberes y derechos y la responsabilidad administrativa. Los funcionarios a contrata estarán sujetos a esta ley en todo aquello que sea compatible con la naturaleza de estos cargos, **en especial, si su contrata puede superar los seis meses, lo relativo a selección e inducción.**

Artículo 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.

Además, se podrá contratar sobre la base de honorarios, la prestación de servicios para cometidos específicos, conforme a las normas generales.

Las personas contratadas a honorarios se regirán por las reglas que establezca el respectivo contrato y no les serán aplicables las disposiciones de este Estatuto. **No obstante, aquellas personas cuyos contratos a honorarios contemplen un desempeño de jornada parcial o completa y cuya duración sea indefinida, deberán cumplir con el proceso de inducción señalado en el artículo 23.**

TÍTULO II

De la Carrera Funcionaria

Párrafo 1° Del ingreso

Artículo 16.- El concurso consistirá en un procedimiento técnico y objetivo que se utilizará para seleccionar el personal que se propondrá al alcalde, debiéndose evaluar los antecedentes que presenten los postulantes y las pruebas que hubieren rendido, si así se exigiere, de acuerdo **a la descripción de cargos, perfiles y competencias previamente definidas por la unidad de Gestión de Capital Humano.**

En cada concurso deberán considerarse a lo menos los siguientes factores: los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación; la experiencia laboral, y las aptitudes específicas para el desempeño de la función. La municipalidad los determinará previamente y establecerá la forma en que ellos serán ponderados y el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo. **Además, siempre será menester contar con el resultado de una evaluación psicolaboral que podrá ser de origen interno o de una entidad especializada o profesional externo.**

No obstante lo anterior, en el caso de los requisitos para cargos directivos municipales, éstos podrán considerar perfiles ocupacionales definidos por el Programa Academia de Capacitación Municipal y Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, a que se refieren los artículos 4° y siguientes de la ley N° 20.742.

Artículo 17.- Producida una vacante que no pueda ser provista por ascenso, el alcalde comunicará por una sola vez a las municipalidades de la respectiva región la existencia del cupo, para que los funcionarios de ellas puedan postular. **Si estos interesados tienen antigüedad en su planta o contrata superior a 3 años y durante ese periodo han estado calificados en lista 1 de Distinción y no han sido objeto de medida disciplinaria en el mismo periodo, tendrán la ponderación de puntaje en el factor experiencia laboral que el comité de selección y el reglamento determine. La misma ponderación se aplicará al personal del municipio que participe.**

Artículo 19.- El concurso será preparado y realizado por un comité de selección, conformado por el Jefe o **Encargado de Gestión de Capital Humano** y por quienes integran la junta a quien le corresponda calificar al titular del cargo vacante, con excepción del representante del personal.

Para efectos de proveer cargos destinados a los juzgados de policía local, el comité de selección estará integrado, además, por el respectivo juez.

Con el resultado del concurso el comité de selección, propondrá al alcalde los nombres de los candidatos que hubieren obtenido los mejores puntajes, con un máximo de tres, respecto de cada cargo a proveer.

El concurso podrá ser declarado total o parcialmente desierto, sólo por falta de postulantes idóneos, entendiéndose que existe tal circunstancia cuando ninguno alcance el puntaje mínimo definido para el respectivo concurso.

Párrafo 2° De la capacitación e inducción

Artículo 22.- Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias. **La Unidad de Gestión de Capital Humano velará que la capacitación tenga continuidad en la vida funcionaria del personal. Todo el personal de planta deberá tener a lo menos una actividad de capacitación cada cuatro años.**

Artículo 23.- Existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán el orden de preferencia que a continuación se señala:

- a) La capacitación para el ascenso que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende, la negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario;
- b) La capacitación de perfeccionamiento, que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realizará mediante concurso, y
- c) La capacitación voluntaria, que corresponda a aquella de interés para la municipalidad, y que no está ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso. El alcalde determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos.

Sin perjuicio de las capacitaciones indicadas y a fin de facilitar una adaptación más eficiente y un mejor desempeño en menor tiempo, potenciando el clima laboral, todo el personal que se incorpore a una labor municipal que implique cumplimiento de jornada completa o parcial, deberá participar de una actividad de inducción la que se iniciará dentro de los 15 días desde que asume tales funciones y que no superará 22 horas laborales.

Artículo 24.- Los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de post-grado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la municipalidad, sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos cuarto y siguientes de la Ley 20.742. grado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la municipalidad, **sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos cuarto y siguientes de la Ley 20.742.**

Aquellas actividades que sólo exijan asistencia y las que tengan una extensión inferior a veinte horas pedagógicas, se tomarán en cuenta sólo para los efectos de la capacitación voluntaria.

Artículo 25.- Las municipalidades deberán considerar en sus programas de capacitación y perfeccionamiento el tipo y características de la comuna y su beneficio para la eficiencia en el cumplimiento de las funciones municipales. Dichos programas deberán contemplar, a lo menos, cursos sobre derecho administrativo, probidad administrativa, **trabajo a distancia, teletrabajo**, contabilidad y gestión financiera municipal, estas dos últimas materias preferentemente para aquellos funcionarios que se desempeñen en áreas afines. **Podrán considerar también disciplinas como liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, participación ciudadana, entre otras.**

Estas actividades podrán también llevarse a cabo mediante convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales.

Dos o más municipalidades podrán desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y perfeccionamiento y coordinar sus actividades con tal propósito.

Artículo 27.- Los funcionarios seleccionados para seguir cursos de capacitación tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus

calificaciones. **Para esta selección se considerará la evaluación de desempeño entre otros factores. Las municipalidades deberán considerar capacitaciones conforme a las necesidades visualizadas en los resultados de la evaluación de desempeño a fin de superar brechas entre el resultado de lo evaluado y los planes institucionales.**

Lo anterior, implicará la obligación del funcionario de continuar desempeñándose en la municipalidad respectiva a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación.

El funcionario que no diere cumplimiento a lo dispuesto en el inciso precedente deberá reembolsar a la municipalidad todo gasto en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación. Mientras no efectuare este reembolso, la persona quedará inhabilitada para volver a ingresar a la Administración del Estado, debiendo la autoridad que corresponda informar este hecho a la Contraloría General de la República.

Artículo 28.- Para el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 37 de la ley N° 18.695, el proyecto de presupuesto municipal deberá consultar los fondos necesarios para desarrollar los programas de capacitación y perfeccionamiento. Podrán otorgarse para estos efectos becas a los funcionarios municipales.

En las municipalidades podrán existir comités bipartitos que desarrollen tareas consultivas en materias de capacitación del personal **y planificación de las mismas.**

Párrafo 3° De las calificaciones

Artículo 29.- El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio. **Todos los funcionarios que deban ser calificados, deben recibir capacitación respecto del propósito de este sistema, ampliando su visión a una herramienta para el desarrollo continuo de la carrera funcionaria.**

Artículo 37.- La Junta Calificadora adoptará sus resoluciones teniendo en consideración, necesariamente, la precalificación **trimestral** del funcionario hecha por su Jefe Directo, la que estará constituida por los conceptos, notas y antecedentes que éste deberá proporcionar por escrito.

Entre los antecedentes, se considerarán las anotaciones de mérito o de demérito que se hayan efectuado dentro del período anual de calificaciones, en la hoja de vida que llevará la oficina encargada de **gestión de capital humano** para cada funcionario.

Los jefes serán responsables de las precalificaciones que efectúen. La forma en que lleven a cabo este proceso deberá considerarse para los efectos de su propia calificación.

Constituirán elementos básicos del sistema de calificaciones la hoja de vida y la hoja de calificación.

La infracción de una obligación o deber funcionario que se establezca en virtud de una investigación sumaria o sumario administrativo, sólo podrá ser considerada una vez en las calificaciones del funcionario.

Artículo 38.- Son anotaciones de mérito aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario destacado **o que signifique un logro de objetivos específicos de planes o políticas de la Municipalidad.**

Entre las anotaciones de mérito figurarán aspectos tales como la adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio, cuando éstos no sean requisitos específicos en su cargo, como asimismo, la aprobación de cursos de capacitación que se relacionen con las funciones del servicio, el desempeño de labor por períodos más prolongados que el de la jornada normal, la realización de cometidos que excedan de su trabajo habitual y la ejecución de tareas propias de otros funcionarios cuando esto sea indispensable.

Las anotaciones de mérito realizadas a un funcionario durante el respectivo período de calificaciones, constituirán un antecedente favorable para la selección a cursos de capacitación a que éste opte **y se reflejaran en el periodo calificador correspondiente.**

Artículo 44.- El reglamento que al efecto se dicte establecerá los factores de evaluación y su ponderación, y regulará los demás aspectos de las calificaciones sobre la base de las normas contenidas en este párrafo. **Para labores de jefaturas y directivas deben ponderarse factores de liderazgo. Este reglamento contemplará una retroalimentación objetiva y de calidad para promover una mejora continua del funcionario en su desempeño laboral. Los subfactores de evaluación deben estar referidos a conductas y acciones concretas y observables evitando elementos subjetivos.**

Párrafo 4° De las promociones - Sin modificaciones

TÍTULO III

De las Obligaciones Funcionarias

Párrafo 1° Normas generales

Artículo 58.- Serán obligaciones de cada funcionario:

- a) Desempeñar personalmente las funciones del cargo en forma regular y continua, sin perjuicio de las normas sobre delegación;
- b) Orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la municipalidad y a la mejor prestación de los servicios que a ésta correspondan;
- c) Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo a materializar los objetivos de la municipalidad;
- d) Cumplir la jornada de trabajo y realizar los trabajos extraordinarios que ordene el superior jerárquico;
- e) Cumplir las destinaciones y las comisiones de servicio que disponga la autoridad competente;
- f) Obedecer las órdenes impartidas por el superior jerárquico;
- g) Observar estrictamente el principio de la probidad administrativa regulado por la ley N° 18.575 y demás disposiciones especiales;
- h) Guardar secreto en los asuntos que revistan el carácter de reservados en virtud de la ley, del reglamento, de su naturaleza o por instrucciones especiales;
- i) Observar una vida social acorde con la dignidad del cargo;
- j) Proporcionar con fidelidad y precisión los datos que la municipalidad le requiera relativos a situaciones personales o de familia, cuando ello sea de interés para la municipalidad, debiendo ésta guardar debida reserva de los mismos;

k) Denunciar ante el Ministerio Público, o ante la policía si no hubiere fiscalía en la comuna en que tiene su sede la municipalidad, con la debida prontitud, los crímenes o simples delitos y al alcalde los hechos de carácter irregular o las faltas al principio de probidad de que tome conocimiento;

l) Rendir fianza cuando en razón de su cargo tenga la administración y custodia de fondos o bienes, de conformidad con la Ley Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República, y

m) Justificarse ante el superior jerárquico de los cargos que se le formulen con publicidad, dentro del plazo que éste le fije, atendidas las circunstancias del caso.

Párrafo 2.º De la jornada de trabajo

Artículo 62.- La jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios será de cuarenta y cuatro horas semanales distribuidas de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias. **Con acuerdo del concejo municipal, y velando siempre por la mayor eficiencia y eficacia, y con la debida fiscalización, el Alcalde podrá implementar un sistema de jornadas diferidas entendiéndose por estas una alteración en el ingreso y termino de la jornada diaria sin alteración del número de horas semanales, ni extensión a horario de trabajo nocturno.**

El alcalde podrá proveer cargos de la planta a jornada parcial de trabajo, cuando ello sea necesario por razones de buen servicio. En estos casos los funcionarios tendrán una remuneración proporcional al tiempo trabajado y de manera alguna podrán desempeñar trabajos extraordinarios remunerados.

Los funcionarios deberán desempeñar su cargo en forma permanente durante la jornada ordinaria de trabajo **o la jornada diferida en su caso.**

Artículo 63.- El alcalde podrá ordenar trabajos extraordinarios a continuación de la jornada ordinaria **o diferida**, de noche o en días sábados, domingos y festivos, cuando hayan de cumplirse tareas impostergables.

Los trabajos extraordinarios se compensarán con descanso complementario. Si ello no fuere posible por razones de buen servicio, aquéllos serán compensados con un recargo en las remuneraciones.

Párrafo 3. ° De las destinaciones, comisiones de servicio, cometidos funcionarios y del trabajo a distancia.

Artículo 75 bis.- Los funcionarios municipales, con excepción de los cargos de la planta directiva y de las jefaturas, la municipalidad para el desarrollo de sus labores podrá implementar el trabajo a distancia como trabajo remoto o en modalidad de teletrabajo fuera de las dependencias institucionales para lo cual dictará el reglamento respectivo, debiendo considerar a lo menos las siguientes condiciones:

- a.- Que se trate de labores municipales que puedan desarrollarse sin menoscabo por estas modalidades de implementación y, en su caso, compatibles con la tramitación electrónica y digital de la Administración del Estado.
- b.- Que sean dispuestas por resolución alcaldía previa.
- c.- Que, si se trata de teletrabajo, la municipalidad proporcione el equipamiento necesario y solvente los gastos que la conexión implique. El funcionario rendirá caución por el comodato de tal infraestructura, la que se hará efectiva si el equipo resulta dañado por acto doloso o culpable imputable al funcionario debidamente comprobado en la investigación administrativa correspondiente.
- d.- Que la municipalidad cuente con los medios, infraestructura y capital humano responsable de este trabajo remoto o teletrabajo, que garantice la continuidad, permanencia, calidad y seguridad que brinda a los usuarios y beneficiarios con estas modalidades laborales por vía remota y, en su caso, la reserva, seguridad y custodia de la información tratada por vía digital virtual, así como con el personal calificado y responsable del debido control funcionario.
- e.- Que el funcionario haya aprobado la capacitación suficiente y adecuada para cumplir cabalmente sus labores mediante trabajo a distancia o mediante teletrabajo.
- f.- Podrán desarrollarse bajo las modalidades indicadas, labores a honorarios, si se cumplen los presupuestos de los numerales anteriores u otras condiciones análogas que especialmente se pacten con el prestador del servicio.

g.- Los funcionarios sujetos a este artículo deberán suscribir un protocolo con la municipalidad, mediante el cual se obligan a ejercer sus funciones bajo la modalidad dispuesta en él; a concurrir a la Institución cuando sea necesario y así lo requiera su jefatura o ejecutar cometidos funcionarios o comisiones de servicio; y cumplir con los protocolos de seguridad.

h.- Los trabajadores que prestan servicios a distancia o teletrabajo gozarán de todos los derechos individuales y colectivos contenidos en este estatuto, cuyas normas les serán aplicables en tanto no sean incompatibles con las contenidas en el presente artículo. En ningún caso el ejercicio de esta modalidad de trabajo puede significar un menoscabo a los derechos funcionarios.

i.- No se considerará trabajo a distancia o teletrabajo si el funcionario o trabajador a honorarios presta servicios en lugares designados y habilitados por la municipalidad, aun cuando se encuentren ubicados fuera de las dependencias de ésta.

j.- La modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo podrá abarcar todo o parte de la jornada laboral, combinando tiempos de trabajo de forma presencial en establecimientos, instalaciones o faenas de la municipalidad con tiempos de trabajo fuera de ella.

k.- Para la implementación de esta modalidad de trabajo, la municipalidad debe necesariamente establecer un sistema de control de asistencia compatible con ella.

l.- La asignación de horas extraordinarias procede en las modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo.

Párrafo 4.º De la subrogación - Sin modificaciones

Párrafo 5.º De las prohibiciones - Sin modificaciones

Párrafo 6.º De las incompatibilidades - Sin modificaciones

TÍTULO IV

De los Derechos Funcionarios

Párrafo 1.º Normas Generales

Artículo 87.- Todo funcionario tendrá derecho a gozar de estabilidad en el empleo y a ascender en el respectivo escalafón; participar en los concursos; hacer uso de feriados, permisos y licencias; recibir asistencia en caso de accidente en actos de servicio o de enfermedad contraída a consecuencia del desempeño de sus funciones, y a participar en las acciones de **inducción y capacitación**, de conformidad con las normas del presente Estatuto.

Los empleados municipales y los trabajadores a honorarios que se desempeñen con jornada determinada, tendrán derecho a la desconexión digital, fuera del tiempo de trabajo establecido, con el fin de garantizar el respeto de su tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como de su intimidad personal y familiar.

Este derecho se ejercerá conforme a la naturaleza de las funciones, debiendo determinar cada alcalde, mediante resolución fundada, su aplicación, así como las eventuales exclusiones.

Asimismo, tendrá derecho a gozar de todas las prestaciones y beneficios que contemplen los sistemas de previsión y bienestar social en conformidad a la ley de protección a la maternidad, de acuerdo a las disposiciones del Título II, del Libro II, del Código del Trabajo.

Artículo 97.- Reemplácese el literal c) por el siguiente:

c) Horas extraordinarias, que se concederá al funcionario que deba realizar trabajos nocturnos o en días sábado, domingo y festivos o a continuación de su jornada de trabajo, las que se calcularán sobre el sueldo base y la asignación municipal respectiva, siempre que no se hayan compensado con descanso suplementario. **Este beneficio es compatible con las modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo.**

Párrafo 2.º De las remuneraciones y asignaciones - Sin modificaciones

Párrafo 3.º De los feriados - Sin modificaciones

Párrafo 4.º De los permisos - Sin modificaciones

Párrafo 5.º De las licencias medicas - Sin modificaciones

Párrafo 6.º De las prestaciones sociales.

Artículo 116.- Los funcionarios tendrán derecho a afiliarse a los Servicios de Bienestar, en los casos y condiciones que establezcan sus estatutos. Además podrán afiliarse a los Servicios de Bienestar Regionales, que se establecen en el artículo 112 del Estatuto Administrativo. Las municipalidades efectuarán los aportes de bienestar respecto de cada funcionario, sin sobrepasar el máximo legal de los mismos. Con acuerdo de dos tercios del concejo, y sin sobrepasar el máximo legal aludido, las municipalidades podrán contemplar en su presupuesto aportes para personal jubilado que voluntariamente haya expresado su intención de permanecer en su Servicio de Bienestar.

TÍTULO V

**De la Responsabilidad Administrativa
Sin modificaciones**

TÍTULO VI

**De la Cesación de Funciones
Sin modificaciones**

TÍTULO VII

**Extinción de la Responsabilidad Administrativa
Sin modificaciones**

TÍTULO FINAL

**Extinción de la Responsabilidad Administrativa
Sin modificaciones**

CUADRO COMPARADO DE LA PROPUESTA NORMATIVA

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>APRUEBA ESTATUTO ADMINISTRATIVO PARA FUNCIONARIOS MUNICIPALES</p>	
<p>TÍTULO I</p> <p><i>Normas Generales</i></p> <p>Artículo 1°.- El estatuto administrativo de los funcionarios municipales se aplicará al personal nombrado en un cargo de las plantas de las municipalidades. A los alcaldes sólo les serán aplicables las normas relativas a los deberes y derechos y la responsabilidad administrativa. Los funcionarios a contrata estarán sujetos a esta ley en todo aquello que sea compatible con la naturaleza de estos cargos.</p> <p>Artículo 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.</p> <p>Además, se podrá contratar sobre la base de honorarios, la prestación de servicios para cometidos específicos, conforme a las normas generales.</p> <p>Las personas contratadas a honorarios se registrarán por las reglas que establezca el respectivo contrato y no les serán aplicables las disposiciones de este Estatuto.</p>	<p>TÍTULO I</p> <p><i>Normas Generales</i></p> <p>Artículo 1°.- El estatuto administrativo de los funcionarios municipales se aplicará al personal nombrado en un cargo de las plantas de las municipalidades. A los alcaldes sólo les serán aplicables las normas relativas a los deberes y derechos y la responsabilidad administrativa. Los funcionarios a contrata estarán sujetos a esta ley en todo aquello que sea compatible con la naturaleza de estos cargos, en especial, si su contrata puede superar los seis meses, lo relativo a selección e inducción.</p> <p>Artículo 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.</p> <p>Además, se podrá contratar sobre la base de honorarios, la prestación de servicios para cometidos específicos, conforme a las normas generales.</p> <p>Las personas contratadas a honorarios se registrarán por las reglas que establezca el respectivo contrato y no les serán aplicables las disposiciones de este Estatuto. No obstante, aquellas personas cuyos contratos a honorarios contemplen un desempeño de jornada parcial o completa y cuya duración sea indefinida, deberán cumplir con el proceso de inducción señalado en el artículo 23.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO II</p> <p><i>De la Carrera Funcionaria</i> PÁRRAFO 1° DEL INGRESO</p> <p>Artículo 16.- El concurso consistirá en un procedimiento técnico y objetivo que se utilizará para seleccionar el personal que se propondrá al alcalde, debiéndose evaluar los antecedentes que presenten los postulantes y las pruebas que hubieren rendido, si así se exigiere, de acuerdo a las características de los cargos que se van a proveer.</p> <p>En cada concurso deberán considerarse a lo menos los siguientes factores: los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación; la experiencia laboral, y las aptitudes específicas para el desempeño de la función. La municipalidad los determinará previamente y establecerá la forma en que ellos serán ponderados y el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo.</p> <p>No obstante lo anterior, en el caso de los requisitos para cargos directivos municipales, éstos podrán considerar perfiles ocupacionales definidos por el Programa Academia de Capacitación Municipal y Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, a que se refieren los artículos 4° y siguientes de la ley N° 20.742.</p>	<p>TÍTULO II</p> <p><i>De la Carrera Funcionaria</i> PÁRRAFO 1° DEL INGRESO</p> <p>Artículo 16.- El concurso consistirá en un procedimiento técnico y objetivo que se utilizará para seleccionar el personal que se propondrá al alcalde, debiéndose evaluar los antecedentes que presenten los postulantes y las pruebas que hubieren rendido, si así se exigiere, de acuerdo a las características de los cargos que se van a proveer la descripción de cargos, perfiles y competencias previamente definidas por la unidad de Gestión de Capital Humano.</p> <p>En cada concurso deberán considerarse a lo menos los siguientes factores: los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación; la experiencia laboral, y las aptitudes específicas para el desempeño de la función. La municipalidad los determinará previamente y establecerá la forma en que ellos serán ponderados y el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo. Además, siempre será menester contar con el resultado de una evaluación psicolaboral que podrá ser de origen interno o de una entidad especializada o profesional externo.</p> <p>No obstante lo anterior, en el caso de los requisitos para cargos directivos municipales, éstos podrán considerar perfiles ocupacionales definidos por el Programa Academia de Capacitación Municipal y Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, a que se refieren los artículos 4° y siguientes de la ley N° 20.742.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO II</p> <p><i>De la Carrera Funcionaria</i> PÁRRAFO 1° DEL INGRESO</p> <p>Artículo 19.- El concurso será preparado y realizado por un comité de selección, conformado por el Jefe o Encargado del Personal y por quienes integran la junta a quien le corresponda calificar al titular del cargo vacante, con excepción del representante del personal.</p> <p>Para efectos de proveer cargos destinados a los juzgados de policía local, el comité de selección estará integrado, además, por el respectivo juez.</p> <p>Respecto de las municipalidades con una planta inferior a veinte cargos, el concurso será preparado y realizado por el Secretario Municipal; con todo, si se tratare de proveer cargos destinados a los juzgados de policía local, el juez participará en la realización del concurso.</p> <p>Con el resultado del concurso el comité de selección o el Secretario Municipal, en su caso, propondrá al alcalde los nombres de los candidatos que hubieren obtenido los mejores puntajes, con un máximo de tres, respecto de cada cargo a proveer.</p> <p>El concurso podrá ser declarado total o parcialmente desierto, sólo por falta de postulantes idóneos, entendiéndose que existe tal circunstancia cuando ninguno alcance el puntaje mínimo definido para el respectivo concurso.</p>	<p>TÍTULO II</p> <p><i>De la Carrera Funcionaria</i> PÁRRAFO 1° DEL INGRESO</p> <p>Artículo 19.- El concurso será preparado y realizado por un comité de selección, conformado por el Jefe o Encargado de Gestión de Capital Humano y por quienes integran la junta a quien le corresponda calificar al titular del cargo vacante, con excepción del representante del personal.</p> <p>Para efectos de proveer cargos destinados a los juzgados de policía local, el comité de selección estará integrado, además, por el respectivo juez.</p> <p>Respecto de las municipalidades con una planta inferior a veinte cargos, el concurso será preparado y realizado por el Secretario Municipal; con todo, si se tratare de proveer cargos destinados a los juzgados de policía local, el juez participará en la realización del concurso.</p> <p>Con el resultado del concurso el comité de selección o el Secretario Municipal, en su caso, propondrá al alcalde los nombres de los candidatos que hubieren obtenido los mejores puntajes, con un máximo de tres, respecto de cada cargo a proveer.</p> <p>El concurso podrá ser declarado total o parcialmente desierto, sólo por falta de postulantes idóneos, entendiéndose que existe tal circunstancia cuando ninguno alcance el puntaje mínimo definido para el respectivo concurso.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO II</p> <p><i>De la Carrera Funcionaria</i> PÁRRAFO 1° DEL INGRESO</p> <p>Artículo 20.- El alcalde seleccionará a una de las personas propuestas con especial consideración de los factores señalados en el inciso segundo del artículo 16 y notificará personalmente o por carta certificada al interesado, quien deberá manifestar su aceptación del cargo y acompañar, en original o en copia autenticada ante Notario, los documentos probatorios de los requisitos de ingreso señalados en el artículo 11 dentro del plazo que se le indique. Si así no lo hiciere, la autoridad deberá nombrar a alguno de los otros postulantes propuestos.</p> <p>Artículo 21.- Una vez aceptado el cargo, la persona seleccionada será designada titular en el cargo correspondiente.</p> <p>PÁRRAFO 2° DE LA CAPACITACIÓN</p> <p>Artículo 22.- Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.</p>	<p>TÍTULO II</p> <p><i>De la Carrera Funcionaria</i> PÁRRAFO 1° DEL INGRESO</p> <p>Artículo 20.- El alcalde seleccionará a una de las personas propuestas con especial consideración de los factores señalados en el inciso segundo del artículo 16 y notificará personalmente o por carta certificada al interesado, quien deberá manifestar su aceptación del cargo y acompañar, en original o en copia autenticada ante Notario, los documentos probatorios de los requisitos de ingreso señalados en el artículo 11 dentro del plazo que se le indique. Si así no lo hiciere, la autoridad deberá nombrar a alguno de los otros postulantes propuestos.</p> <p>Artículo 21.- Una vez aceptado el cargo, la persona seleccionada será designada titular en el cargo correspondiente.</p> <p>PÁRRAFO 2° DE LA CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN</p> <p>Artículo 22.- Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias. La Unidad de Gestión de Capital Humano velará que la capacitación tenga continuidad en la vida funcionaria del personal. Todo el personal de planta deberá tener a lo menos una actividad de capacitación cada cuatro años.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO II</p> <p>Artículo 23.- Existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán el orden de preferencia que a continuación se señala:</p> <p>a) La capacitación para el ascenso que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende, la negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario;</p> <p>b) La capacitación de perfeccionamiento, que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realizará mediante concurso, y</p> <p>c) La capacitación voluntaria, que corresponda a aquella de interés para la municipalidad, y que no está ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso. El alcalde determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos.</p>	<p>TÍTULO II</p> <p>Artículo 23.- Existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán el orden de preferencia que a continuación se señala:</p> <p>a) La capacitación para el ascenso que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende, la negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario;</p> <p>b) La capacitación de perfeccionamiento, que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realizará mediante concurso, y</p> <p>c) La capacitación voluntaria, que corresponda a aquella de interés para la municipalidad, y que no está ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso. El alcalde determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos.</p> <p>Sin perjuicio de las capacitaciones indicadas y a fin de facilitar una adaptación más eficiente y un mejor desempeño en menor tiempo, potenciando el clima laboral, todo el personal que se incorpore a una labor municipal que implique cumplimiento de jornada completa o parcial, deberá participar de una actividad de inducción la que se iniciará dentro de los 15 días desde que asume tales funciones y que no superará 22 horas laborales.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO II</p> <p>Artículo 24.- Los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de post-grado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la municipalidad. Aquellas actividades que sólo exijan asistencia y las que tengan una extensión inferior a veinte horas pedagógicas, se tomarán en cuenta sólo para los efectos de la capacitación voluntaria.</p> <p>Artículo 25.- Las municipalidades deberán considerar en sus programas de capacitación y perfeccionamiento el tipo y características de la comuna y su beneficio para la eficiencia en el cumplimiento de las funciones municipales. Dichos programas deberán contemplar, a lo menos, cursos sobre derecho administrativo, probidad administrativa, contabilidad y gestión financiera municipal, estas dos últimas materias preferentemente para aquellos funcionarios que se desempeñen en áreas afines. Estas actividades podrán también llevarse a cabo mediante convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales. Dos o más municipalidades podrán desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y perfeccionamiento y coordinar sus actividades con tal propósito.</p>	<p>TÍTULO II</p> <p>Artículo 24.- Los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de post-grado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la municipalidad; sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos cuarto y siguientes de la Ley 20.742. Aquellas actividades que sólo exijan asistencia y las que tengan una extensión inferior a veinte horas pedagógicas, se tomarán en cuenta sólo para los efectos de la capacitación voluntaria.</p> <p>Artículo 25.- Las municipalidades deberán considerar en sus programas de capacitación y perfeccionamiento el tipo y características de la comuna y su beneficio para la eficiencia en el cumplimiento de las funciones municipales. Dichos programas deberán contemplar, a lo menos, cursos sobre derecho administrativo, probidad administrativa, trabajo a distancia, teletrabajo, contabilidad y gestión financiera municipal, estas dos últimas materias preferentemente para aquellos funcionarios que se desempeñen en áreas afines. Podrán considerar también disciplinas como liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, participación ciudadana, entre otras. Estas actividades podrán también llevarse a cabo mediante convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales. Dos o más municipalidades podrán desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y perfeccionamiento y coordinar sus actividades con tal propósito.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO II</p> <p>Artículo 27.- Los funcionarios seleccionados para seguir cursos de capacitación tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones.</p> <p>Lo anterior, implicará la obligación del funcionario de continuar desempeñándose en la municipalidad respectiva a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación.</p> <p>El funcionario que no diere cumplimiento a lo dispuesto en el inciso precedente deberá reembolsar a la municipalidad todo gasto en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación. Mientras no efectuare este reembolso, la persona quedará inhabilitada para volver a ingresar a la Administración del Estado, debiendo la autoridad que corresponda informar este hecho a la Contraloría General de la República.</p> <p>Artículo 28.- Para el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 37 de la ley N° 18.695, el proyecto de presupuesto municipal deberá consultar los fondos necesarios para desarrollar los programas de capacitación y perfeccionamiento. Podrán otorgarse para estos efectos becas a los funcionarios municipales.</p> <p>En las municipalidades podrán existir comités bipartitos que desarrollen tareas consultivas en materias de capacitación del personal.</p>	<p>TÍTULO II</p> <p>Artículo 27.- Los funcionarios seleccionados para seguir cursos de capacitación tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones. Para esta selección se considerará la evaluación de desempeño entre otros factores. Las municipalidades deberán considerar capacitaciones conforme a las necesidades visualizadas en los resultados de la evaluación de desempeño a fin de superar brechas entre el resultado de lo evaluado y los planes institucionales.</p> <p>Lo anterior, implicará la obligación del funcionario de continuar desempeñándose en la municipalidad respectiva a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación.</p> <p>El funcionario que no diere cumplimiento a lo dispuesto en el inciso precedente deberá reembolsar a la municipalidad todo gasto en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación. Mientras no efectuare este reembolso, la persona quedará inhabilitada para volver a ingresar a la Administración del Estado, debiendo la autoridad que corresponda informar este hecho a la Contraloría General de la República.</p> <p>Artículo 28.- Para el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 37 de la ley N° 18.695, el proyecto de presupuesto municipal deberá consultar los fondos necesarios para desarrollar los programas de capacitación y perfeccionamiento. Podrán otorgarse para estos efectos becas a los funcionarios municipales.</p> <p>En las municipalidades podrán existir comités bipartitos que desarrollen tareas consultivas en materias de capacitación del personal y planificación de las mismas.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO II</p> <p>PÁRRAFO 3° DE LAS CALIFICACIONES</p> <p>Artículo 29.- El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio.</p> <p>Artículo 37.- La Junta Calificadora adoptará sus resoluciones teniendo en consideración, necesariamente, la precalificación del funcionario hecha por su Jefe Directo, la que estará constituida por los conceptos, notas y antecedentes que éste deberá proporcionar por escrito. Entre los antecedentes, se considerarán las anotaciones de mérito o de demérito que se hayan efectuado dentro del período anual de calificaciones, en la hoja de vida que llevará la oficina encargada del personal para cada funcionario.</p> <p>Los jefes serán reponsables de las precalificaciones que efectúen. La forma en que lleven a cabo este proceso deberá considerarse para los efectos de su propia calificación. Constituirán elementos básicos del sistema de calificaciones la hoja de vida y la hoja de calificación.</p> <p>La infracción de una obligación o deber funcionario que se establezca en virtud de una investigación sumaria o sumario administrativo, sólo podrá ser considerada una vez en las calificaciones del funcionario.</p>	<p>TÍTULO II</p> <p>PÁRRAFO 3° DE LAS CALIFICACIONES</p> <p>Artículo 29.- El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio. Todos los funcionarios que deban ser calificados, deben recibir capacitación respecto del propósito de este sistema, ampliando su visión a una herramienta para el desarrollo continuo de la carrera funcionaria.</p> <p>Artículo 37.- La Junta Calificadora adoptará sus resoluciones teniendo en consideración, necesariamente, la precalificación trimestral del funcionario hecha por su Jefe Directo, la que estará constituida por los conceptos, notas y antecedentes que éste deberá proporcionar por escrito. Entre los antecedentes, se considerarán las anotaciones de mérito o de demérito que se hayan efectuado dentro del período anual de calificaciones, en la hoja de vida que llevará la oficina encargada de gestión de capital humano personal para cada funcionario.</p> <p>Los jefes serán responsables de las precalificaciones que efectúen. La forma en que lleven a cabo este proceso deberá considerarse para los efectos de su propia calificación. Constituirán elementos básicos del sistema de calificaciones la hoja de vida y la hoja de calificación.</p> <p>La infracción de una obligación o deber funcionario que se establezca en virtud de una investigación sumaria o sumario administrativo, sólo podrá ser considerada una vez en las calificaciones del funcionario.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO II</p> <p>Artículo 38.- Son anotaciones de mérito aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario destacado.</p> <p>Entre las anotaciones de mérito figurarán aspectos tales como la adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio, cuando éstos no sean requisitos específicos en su cargo, como asimismo, la aprobación de cursos de capacitación que se relacionen con las funciones del servicio, el desempeño de labor por períodos más prolongados que el de la jornada normal, la realización de cometidos que excedan de su trabajo habitual y la ejecución de tareas propias de otros funcionarios cuando esto sea indispensable.</p> <p>Las anotaciones de mérito realizadas a un funcionario durante el respectivo período de calificaciones, constituirán un antecedente favorable para la selección a cursos de capacitación a que éste opte.</p> <p>Artículo 44.- El reglamento que al efecto se dicte establecerá los factores de evaluación y su ponderación, y regulará los demás aspectos de las calificaciones sobre la base de las normas contenidas en este párrafo.</p>	<p>TÍTULO II</p> <p>Artículo 38.- Son anotaciones de mérito aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario destacado o que signifique un logro de objetivos específicos de planes o políticas de la Municipalidad.</p> <p>Entre las anotaciones de mérito figurarán aspectos tales como la adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio, cuando éstos no sean requisitos específicos en su cargo, como asimismo, la aprobación de cursos de capacitación que se relacionen con las funciones del servicio, el desempeño de labor por períodos más prolongados que el de la jornada normal, la realización de cometidos que excedan de su trabajo habitual y la ejecución de tareas propias de otros funcionarios cuando esto sea indispensable.</p> <p>Las anotaciones de mérito realizadas a un funcionario durante el respectivo período de calificaciones, constituirán un antecedente favorable para la selección a cursos de capacitación a que éste opte y se reflejaran en el periodo calificadorio correspondiente.</p> <p>Artículo 44.- El reglamento que al efecto se dicte establecerá los factores de evaluación y su ponderación, y regulará los demás aspectos de las calificaciones sobre la base de las normas contenidas en este párrafo. Para labores de jefaturas y directivas deben ponderarse factores de liderazgo. Este reglamento contemplará una retroalimentación objetiva y de calidad para promover una mejora continua del funcionario en su desempeño laboral. Los subfactores de evaluación deben estar referidos a conductas y acciones concretas y observables evitando elementos subjetivos.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO III</p> <p><i>De las Obligaciones Funcionarias</i> PÁRRAFO 1° NORMAS GENERALES</p> <p>Artículo 58.- Serán obligaciones de cada funcionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desempeñar personalmente las funciones del cargo en forma regular y continua, sin perjuicio de las normas sobre delegación; b) Orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos de la municipalidad y a la mejor prestación de los servicios que a ésta correspondan; c) Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo a materializar los objetivos de la municipalidad; d) Cumplir la jornada de trabajo y realizar los trabajos extraordinarios que ordene el superior jerárquico; e) Cumplir las destinaciones y las comisiones de servicio que disponga la autoridad competente; f) Obedecer las órdenes impartidas por el superior jerárquico; g) Observar estrictamente el principio de la probidad administrativa regulado por la ley N° 18.575 y demás disposiciones especiales; h) Guardar secreto en los asuntos que revistan el carácter de reservados en virtud de la ley, del reglamento, de su naturaleza o por instrucciones especiales; i) Observar una vida social acorde con la dignidad del cargo; j) Proporcionar con fidelidad y precisión los datos que la municipalidad le requiera relativos a situaciones personales o de familia, cuando ello sea de interés para la municipalidad, debiendo ésta guardar debida reserva de los mismos; k) Denunciar ante el Ministerio Público, o ante la policía si no hubiere fiscalía en la comuna en que tiene su sede la municipalidad, con la debida prontitud, los crímenes o simples delitos y al alcalde los hechos de carácter irregular o las faltas al principio de probidad de que tome conocimiento; 	<p>TÍTULO III</p> <p><i>De las Obligaciones Funcionarias</i> PÁRRAFO 1° NORMAS GENERALES</p> <p>Artículo 58.- Serán obligaciones de cada funcionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desempeñar personalmente las funciones del cargo en forma regular y continua, sin perjuicio de las normas sobre delegación; b) Orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la municipalidad y a la mejor prestación de los servicios que a ésta correspondan; c) Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo a materializar los objetivos de la municipalidad; d) Cumplir la jornada de trabajo y realizar los trabajos extraordinarios que ordene el superior jerárquico; e) Cumplir las destinaciones y las comisiones de servicio que disponga la autoridad competente; f) Obedecer las órdenes impartidas por el superior jerárquico; g) Observar estrictamente el principio de la probidad administrativa regulado por la ley N° 18.575 y demás disposiciones especiales; h) Guardar secreto en los asuntos que revistan el carácter de reservados en virtud de la ley, del reglamento, de su naturaleza o por instrucciones especiales; i) Observar una vida social acorde con la dignidad del cargo; j) Proporcionar con fidelidad y precisión los datos que la municipalidad le requiera relativos a situaciones personales o de familia, cuando ello sea de interés para la municipalidad, debiendo ésta guardar debida reserva de los mismos; k) Denunciar ante el Ministerio Público, o ante la policía si no hubiere fiscalía en la comuna en que tiene su sede la municipalidad, con la debida prontitud, los crímenes o simples delitos y al alcalde los hechos de carácter irregular o las faltas al principio de probidad de que tome conocimiento;

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO III</p> <p><i>De las Obligaciones Funcionarias</i> PÁRRAFO 1º NORMAS GENERALES</p> <p>l) Rendir fianza cuando en razón de su cargo tenga la administración y custodia de fondos o bienes, de conformidad con la Ley Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República, y</p> <p>m) Justificarse ante el superior jerárquico de los cargos que se le formulen con publicidad, dentro del plazo que éste le fije, atendidas las circunstancias del caso.</p> <p>PÁRRAFO 2.º DE LA JORANDA DE TRABAJO</p> <p>Artículo 62.- La jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios será de cuarenta y cuatro horas semanales distribuidas de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias. El alcalde podrá proveer cargos de la planta a jornada parcial de trabajo, cuando ello sea necesario por razones de buen servicio. En estos casos los funcionarios tendrán una remuneración proporcional al tiempo trabajado y de manera alguna podrán desempeñar trabajos extraordinarios remunerados. Los funcionarios deberán desempeñar su cargo en forma permanente durante la jornada ordinaria de trabajo.</p> <p>Artículo 63.- El alcalde podrá ordenar trabajos extraordinarios a continuación de la jornada ordinaria, de noche o en días sábados, domingos y festivos, cuando hayan de cumplirse tareas impostergables. Los trabajos extraordinarios se compensarán con descanso complementario. Si ello no fuere posible por razones de buen servicio, aquéllos serán compensados con un recargo en las remuneraciones.</p>	<p>TÍTULO III</p> <p><i>De las Obligaciones Funcionarias</i> PÁRRAFO 1º NORMAS GENERALES</p> <p>l) Rendir fianza cuando en razón de su cargo tenga la administración y custodia de fondos o bienes, de conformidad con la Ley Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República, y</p> <p>m) Justificarse ante el superior jerárquico de los cargos que se le formulen con publicidad, dentro del plazo que éste le fije, atendidas las circunstancias del caso.</p> <p>PÁRRAFO 2.º DE LA JORNADA DE TRABAJO</p> <p>Artículo 62.- La jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios será de cuarenta y cuatro horas semanales distribuidas de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias. Con acuerdo del concejo municipal, y velando siempre por la mayor eficiencia y eficacia, y con la debida fiscalización, el Alcalde podrá implementar un sistema de jornadas diferidas entendiéndose por estas una alteración en el ingreso y termino de la jornada diaria sin alteración del número de horas semanales, ni extensión a horario de trabajo nocturno. El alcalde podrá proveer cargos de la planta a jornada parcial de trabajo, cuando ello sea necesario por razones de buen servicio. En estos casos los funcionarios tendrán una remuneración proporcional al tiempo trabajado y de manera alguna podrán desempeñar trabajos extraordinarios remunerados. Los funcionarios deberán desempeñar su cargo en forma permanente durante la jornada ordinaria de trabajo o la jornada diferida en su caso.</p> <p>Artículo 63.- El alcalde podrá ordenar trabajos extraordinarios a continuación de la jornada ordinaria o diferida, de noche o en días sábados, domingos y festivos, cuando hayan de cumplirse tareas impostergables. Los trabajos extraordinarios se compensarán con descanso complementario. Si ello no fuere posible por razones de buen servicio, aquéllos serán compensados con un recargo en las remuneraciones.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO III</p> <p>PÁRRAFO 3.º DE LAS DESTINACIONES, COMISIONES DE SERVICIO Y COMETIDOS FUNCIONARIOS</p>	<p>TÍTULO III</p> <p>PARRAFO 3.º DE LAS DESTINACIONES, COMISIONES DE SERVICIO Y COMETIDOS FUNCIONARIOS</p> <p>Artículo 75 bis.- Los funcionarios municipales, con excepción de los cargos de la planta directiva y de las jefaturas, la municipalidad para el desarrollo de sus labores podrá implementar el trabajo a distancia como trabajo remoto o en modalidad de teletrabajo fuera de las dependencias institucionales para lo cual dictará el reglamento respectivo, debiendo considerar a lo menos las siguientes condiciones:</p> <p>a.- Que se trate de labores municipales que puedan desarrollarse sin menoscabo por estas modalidades de implementación y, en su caso, compatibles con la tramitación electrónica y digital de la Administración del Estado.</p> <p>b.- Que sean dispuestas por resolución alcaldía previa.</p> <p>c.- Que, si se trata de teletrabajo, la municipalidad proporcione el equipamiento necesario y solvente los gastos que la conexión implique. El funcionario rendirá caución por el comodato de tal infraestructura, la que se hará efectiva si el equipo resulta dañado por acto doloso o culpable imputable al funcionario debidamente comprobado en la investigación administrativa correspondiente.</p> <p>d.- Que la municipalidad cuente con los medios, infraestructura y capital humano responsable de este trabajo remoto o teletrabajo, que garantice la continuidad y permanencia, calidad y seguridad que brinda a los usuarios y beneficiarios con estas modalidades laborales por vía remota y, en su caso, la reserva, seguridad y custodia de la información tratada por vía digital virtual, así como con el personal calificado y responsable del debido control funcionario.</p> <p>e.- Que el funcionario haya aprobado la capacitación suficiente y adecuada para cumplir cabalmente sus labores mediante trabajo a distancia o mediante teletrabajo.</p> <p>f.- Podrán desarrollarse bajo las modalidades indicadas, labores a honorarios, si se cumplen los presupuestos de los numerales anteriores u otras condiciones análogas que especialmente se pacten con el prestador del servicio.</p> <p>g.- Los funcionarios sujetos a este artículo deberán suscribir un protocolo con la municipalidad, mediante el cual se obligan a ejercer sus funciones bajo la modalidad dispuesta en él; a concurrir a la Institución cuando sea necesario y así lo requiera su jefatura o ejecutar cometidos funcionarios o comisiones de servicio; y cumplir con los protocolos de seguridad.</p> <p>h.- Los trabajadores que prestan servicios a distancia o teletrabajo gozarán de todos los derechos individuales y colectivos contenidos en este estatuto, cuyas normas les serán aplicables en tanto no sean incompatibles con las contenidas en el presente artículo. En ningún caso el ejercicio de esta modalidad de trabajo puede significar un menoscabo a los derechos funcionarios.</p> <p>i.- No se considerará trabajo a distancia o teletrabajo si el funcionario o trabajador a honorarios presta servicios en lugares designados y habilitados por la municipalidad, aun cuando se encuentren ubicados fuera de las dependencias de ésta.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO III</p> <p>PÁRRAFO 4.º DE LA SUBROGACION</p> <p>PÁRRAFO 5.º DE LAS PROHIBICIONES</p> <p>PÁRRAFO 6.º DE LAS INCOMPATIBILIDADES</p> <p>TÍTULO IV <i>De los Derechos Funcionarios</i> PARRAFO 1.º NORMAS GENERALES</p> <p>Artículo 87.- Todo funcionario tendrá derecho a gozar de estabilidad en el empleo y a ascender en el respectivo escalafón; participar en los concursos; hacer uso de feriados, permisos y licencias; recibir asistencia en caso de accidente en actos de servicio o de enfermedad contraída a consecuencia del desempeño de sus funciones, y a participar en las acciones de capacitación, de conformidad con las normas del presente Estatuto.</p> <p>Asimismo, tendrá derecho a gozar de todas las prestaciones y beneficios que contemplen los sistemas de previsión y bienestar social en conformidad a la ley de protección a la maternidad, de acuerdo a las disposiciones del Título II, del Libro II, del Código del Trabajo.</p>	<p>TÍTULO III</p> <p>j.- La modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo podrá abarcar todo o parte de la jornada laboral, combinando tiempos de trabajo de forma presencial en establecimientos, instalaciones o faenas de la municipalidad con tiempos de trabajo fuera de ella.</p> <p>k.- Para la implementación de esta modalidad de trabajo, la municipalidad debe necesariamente establecer un sistema de control de asistencia compatible con ella.</p> <p>l.- La asignación de horas extraordinarias procede en las modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo.</p> <p>PÁRRAFO 4.º DE LA SUBROGACION</p> <p>PÁRRAFO 5.º DE LAS PROHIBICIONES</p> <p>PÁRRAFO 6.º DE LAS INCOMPATIBILIDADES</p> <p>TÍTULO IV <i>De los Derechos Funcionarios</i> PARRAFO 1.º NORMAS GENERALES</p> <p>Artículo 87.- Todo funcionario tendrá derecho a gozar de estabilidad en el empleo y a ascender en el respectivo escalafón; participar en los concursos; hacer uso de feriados, permisos y licencias; recibir asistencia en caso de accidente en actos de servicio o de enfermedad contraída a consecuencia del desempeño de sus funciones, y a participar en las acciones de inducción y capacitación, de conformidad con las normas del presente Estatuto.</p> <p>Los empleados municipales y los trabajadores a honorarios que se desempeñen con jornada determinada, tendrán derecho a la desconexión digital, fuera del tiempo de trabajo establecido, con el fin de garantizar el respeto de su tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como de su intimidad personal y familiar.</p> <p>Este derecho se ejercerá conforme a la naturaleza de las funciones, debiendo determinar cada alcalde, mediante resolución fundada, su aplicación, así como las eventuales exclusiones.</p> <p>Asimismo, tendrá derecho a gozar de todas las prestaciones y beneficios que contemplen los sistemas de previsión y bienestar social en conformidad a la ley de protección a la maternidad, de acuerdo a las disposiciones del Título II, del Libro II, del Código del Trabajo.</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO IV</p> <p>PARRAFO 2.º DE LAS REMUNERACIONES Y ASIGNACIONES</p> <p>Artículo 97.- Los funcionarios tendrán derecho a percibir las siguientes asignaciones:</p> <p>a) Pérdida de caja, que se concederá sólo al funcionario que en razón de su cargo tenga manejo de dinero efectivo como función principal, salvo que la municipalidad contrate un sistema de seguro para estos efectos;</p> <p>b) Movilización, que se concederá al funcionario que por la naturaleza de su cargo, deba realizar visitas domiciliarias o labores inspectivas fuera de la oficina en que desempeña sus funciones habituales, pero dentro de la misma ciudad, a menos que la municipalidad proporcione los medios correspondientes;</p> <p>c) Horas extraordinarias, que se concederá al funcionario que deba realizar trabajos nocturnos o en días sábado, domingo y festivos o a continuación de la jornada de trabajo, las que se calcularán sobre el sueldo base y la asignación municipal respectiva, siempre que no se hayan compensado con descanso suplementario;</p> <p>d) Cambio de residencia, que se concederá al funcionario que para asumir el cargo, o cumplir una nueva destinación, se vea obligado a cambiar su residencia habitual, y al que una vez terminadas sus funciones vuelva al lugar en que residía antes de ser nombrado. Esta asignación comprenderá una suma equivalente a un mes de remuneraciones correspondientes al nuevo empleo; pasajes para él y las personas que le acompañen, siempre que por éstas perciba asignación familiar, y flete para el menaje y efectos personales hasta por un mil kilogramos de equipaje y diez mil de carga. Las personas que deban cambiar de residencia para hacerse cargo del empleo en propiedad al ingresar o cesar en funciones sólo tendrán derecho a los dos últimos beneficios señalados precedentemente. Las personas que ingresen tendrán derecho a que se les conceda un anticipo hasta por una cantidad equivalente a un mes de remuneración, la que deberán reembolsar en el plazo de un año, por cuotas mensuales iguales. El traslado que se decrete a solicitud expresa del interesado no dará derecho a percibir la asignación establecida en esta norma;</p>	<p>TÍTULO IV</p> <p>PARRAFO 2.º DE LAS REMUNERACIONES Y ASIGNACIONES</p> <p>Artículo 97.- Los funcionarios tendrán derecho a percibir las siguientes asignaciones:</p> <p>a) Pérdida de caja, que se concederá sólo al funcionario que en razón de su cargo tenga manejo de dinero efectivo como función principal, salvo que la municipalidad contrate un sistema de seguro para estos efectos;</p> <p>b) Movilización, que se concederá al funcionario que por la naturaleza de su cargo, deba realizar visitas domiciliarias o labores inspectivas fuera de la oficina en que desempeña sus funciones habituales, pero dentro de la misma ciudad, a menos que la municipalidad proporcione los medios correspondientes;</p> <p>c) Horas extraordinarias, que se concederá al funcionario que deba realizar trabajos nocturnos o en días sábado, domingo y festivos o a continuación de su jornada de trabajo, las que se calcularán sobre el sueldo base y la asignación municipal respectiva, siempre que no se hayan compensado con descanso suplementario. Este beneficio es compatible con las modalidades de trabajo a distancia y teletrabajo;</p> <p>d) Cambio de residencia, que se concederá al funcionario que, para asumir el cargo, o cumplir una nueva destinación, se vea obligado a cambiar su residencia habitual, y al que una vez terminadas sus funciones vuelva al lugar en que residía antes de ser nombrado. Esta asignación comprenderá una suma equivalente a un mes de remuneraciones correspondientes al nuevo empleo; pasajes para él y las personas que le acompañen, siempre que por éstas perciba asignación familiar, y flete para el menaje y efectos personales hasta por un mil kilogramos de equipaje y diez mil de carga. Las personas que deban cambiar de residencia para hacerse cargo del empleo en propiedad al ingresar o cesar en funciones sólo tendrán derecho a los dos últimos beneficios señalados precedentemente. Las personas que ingresen tendrán derecho a que se les conceda un anticipo hasta por una cantidad equivalente a un mes de remuneración, la que deberán reembolsar en el plazo de un año, por cuotas mensuales iguales. El traslado que se decrete a solicitud expresa del interesado no dará derecho a percibir la asignación establecida en esta norma;</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>e) Viático, pasajes, u otros análogos, cuando corresponda, en los casos de comisión de servicios y de cometidos funcionarios, y</p> <p>f) Otras asignaciones contempladas en leyes especiales.</p> <p>g) Asignación de antigüedad, que se concederá a los trabajadores de planta y a contrata por cada dos años de servicios efectivos en un mismo grado, será imponible y se devengará automáticamente desde el 1° del mes siguiente a aquel en que se hubiere cumplido el bienio respectivo.</p> <p>El monto de la asignación de antigüedad se determinará calculando un 2% sobre los sueldos base de cada uno de los grados de la escala por períodos de dos años, con un límite de treinta años. El funcionario que ascienda tendrá derecho, en todo caso, en el cargo de promoción, a una renta no inferior a la de su cargo anterior más la asignación por antigüedad que estuviere percibiendo, incrementada en un bienio. Para este efecto se le reconocerá en el nuevo cargo aquella asignación de antigüedad que le asegure dicha renta.</p> <p>Si el sueldo del grado del cargo de promoción fuere equivalente o superior a la renta que asegura el inciso precedente, se percibirá éste, sin antigüedad.</p> <p>Si el funcionario hubiere ascendido o ascendiere antes de completar un bienio, se reconocerá para el cómputo del próximo, el tiempo corrido entre la fecha del cumplimiento del anterior y la del ascenso.</p> <p>Los funcionarios que sean nombrados, sin solución de continuidad, en una municipalidad distinta, conservarán la asignación de antigüedad de que disfrutaban en el cargo que servían y el tiempo corrido entre la fecha de cumplimiento del último bienio y la del nombramiento en la nueva entidad, debiendo aplicárseles las reglas relativas a los efectos de los ascensos en la misma municipalidad si el grado del nuevo cargo es superior al del que servían.</p> <p>Los funcionarios que permutan sus empleos, mantendrán los bienios y el tiempo transcurrido desde la fecha de cumplimiento del último bienio.</p> <p>Inciso Final.- DEROGADO.-</p>	<p>e) Viático, pasajes, u otros análogos, cuando corresponda, en los casos de comisión de servicios y de cometidos funcionarios, y</p> <p>f) Otras asignaciones contempladas en leyes especiales.</p> <p>g) Asignación de antigüedad, que se concederá a los trabajadores de planta y a contrata por cada dos años de servicios efectivos en un mismo grado, será imponible y se devengará automáticamente desde el 1° del mes siguiente a aquel en que se hubiere cumplido el bienio respectivo.</p> <p>El monto de la asignación de antigüedad se determinará calculando un 2% sobre los sueldos base de cada uno de los grados de la escala por períodos de dos años, con un límite de treinta años. El funcionario que ascienda tendrá derecho, en todo caso, en el cargo de promoción, a una renta no inferior a la de su cargo anterior más la asignación por antigüedad que estuviere percibiendo, incrementada en un bienio. Para este efecto se le reconocerá en el nuevo cargo aquella asignación de antigüedad que le asegure dicha renta.</p> <p>Si el sueldo del grado del cargo de promoción fuere equivalente o superior a la renta que asegura el inciso precedente, se percibirá éste, sin antigüedad.</p> <p>Si el funcionario hubiere ascendido o ascendiere antes de completar un bienio, se reconocerá para el cómputo del próximo, el tiempo corrido entre la fecha del cumplimiento del anterior y la del ascenso.</p> <p>Los funcionarios que sean nombrados, sin solución de continuidad, en una municipalidad distinta, conservarán la asignación de antigüedad de que disfrutaban en el cargo que servían y el tiempo corrido entre la fecha de cumplimiento del último bienio y la del nombramiento en la nueva entidad, debiendo aplicárseles las reglas relativas a los efectos de los ascensos en la misma municipalidad si el grado del nuevo cargo es superior al del que servían.</p> <p>Los funcionarios que permutan sus empleos, mantendrán los bienios y el tiempo transcurrido desde la fecha de cumplimiento del último bienio.</p> <p>Inciso Final.- DEROGADO.-</p>

TEXTO ACTUAL	TEXTO PROPUESTO
<p>TÍTULO IV</p> <p>PÁRRAFO 3.º DE LOS FERIADOS</p> <p>PÁRRAFO 4.º DE LOS PERMISOS</p> <p>PÁRRAFO 5.º DE LAS LICENCIAS MEDICAS</p> <p>PÁRRAFO 6.º DE LAS PRESTACIONES SOCIALES.</p> <p>Artículo 116.- Los funcionarios tendrán derecho a afiliarse a los Servicios de Bienestar, en los casos y condiciones que establezcan sus estatutos. Además podrán afiliarse a los Servicios de Bienestar Regionales, que se establecen en el artículo 112 del Estatuto Administrativo. Las municipalidades efectuarán los aportes de bienestar respecto de cada funcionario, sin sobrepasar el máximo legal de los mismos.</p>	<p>TÍTULO IV</p> <p>PÁRRAFO 3.º DE LOS FERIADOS</p> <p>PÁRRAFO 4.º DE LOS PERMISOS</p> <p>PÁRRAFO 5.º DE LAS LICENCIAS MEDICAS</p> <p>PÁRRAFO 6.º DE LAS PRESTACIONES SOCIALES.</p> <p>Artículo 116.- Los funcionarios tendrán derecho a afiliarse a los Servicios de Bienestar, en los casos y condiciones que establezcan sus estatutos. Además podrán afiliarse a los Servicios de Bienestar Regionales, que se establecen en el artículo 112 del Estatuto Administrativo. Las municipalidades efectuarán los aportes de bienestar respecto de cada funcionario, sin sobrepasar el máximo legal de los mismos. Con acuerdo de dos tercios del concejo, y sin sobrepasar el máximo legal aludido, las municipalidades podrán contemplar en su presupuesto aportes para personal jubilado que voluntariamente haya expresado su intención de permanecer en su Servicio de Bienestar.</p>
<p>TÍTULO V De la Responsabilidad Administrativa</p>	<p>TÍTULO V De la Responsabilidad Administrativa</p>
<p>TÍTULO VI De la Cesación de Funciones</p>	<p>TÍTULO VI De la Cesación de Funciones</p>
<p>TÍTULO VII Extinción de la Responsabilidad Administrativa</p>	<p>TÍTULO VII Extinción de la Responsabilidad Administrativa</p>
<p>TÍTULO FINAL Disposiciones Varias</p>	<p>TÍTULO FINAL Disposiciones Varias</p>
<p>ARTÍCULOS TRANSITORIOS</p>	<p>ARTÍCULOS TRANSITORIOS</p>

BIBLIOGRAFÍA

Academia de Capacitación Municipal y Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2015)

Banco Mundial (2019)

Barómetro de calidad de vida Laboral 2018

Bernstein F. & Inostroza J. (2009). Un mejor Estado para Chile: Propuesta de Modernización y Reforma. Contenido en el libro "Un mejor Estado para Chile: Propuesta de Modernización y Reforma", Tomicic V. & García C.

Bernstein, F., Hinostroza, J. (2009), Modernización municipal y un sistema de evaluación de su gestión. Propuesta de una arquitectura, Santiago, Chile. Disponible en: http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/files_mf/1273071183Paper-Arquitectura-Municipal.pdf

Bonardo (2009)

Capital Humano AMUCH 2019,

Capital humano AMUCH 2018

Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S. y Cañas, J. (2016). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. Revista de Administración Sanitaria, 6(23), 143-160. <https://www.researchgate.net/publication/237316492>

Castro, V. (2018), Simpatía generacional: Una relación paradójica entre la relación X, Millennials y Centennials en el espacio laboral, Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15162/2018valentinacastro.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

CIAT 2010, 2010 citado en Jurí 2011.

Chacón (2017) Municipio Invisibilizado.

Chiavenato I. (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill.

Chirinos, N. (2009), Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral, Rev. Observatorio Laboral, Vol. 2, pp. 133-153, Valencia, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (2019).

Dávila, C., Mitta, D. (2015), "Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones", Lima, Perú.

Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, AMUCH 2019.

Etcheverry y Mendoza (1999).

Filipuzzi, M., Maioli, E. (2016), Nuevas generaciones y empleo, Buenos aires, Argentina. Disponible en: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/7642/A16S19%20-%20Material%20Didáctico.pdf?sequence=1>

Granado (2011)

González y Tarrago (2018)

Imperial, I., Mondelli, A. y Rivera, L. (2016). El desafío de retener a distintas generaciones. La Revista KPMG, 2, 1-16. <https://cursa.ihmc.us/rid=1RWB4S-7DZ-8S6QBY34GX/CONOCIMIENTOS%20COMPARTIDOS%202.pdf>

Jaramillo, F., Pineda, L., Rozo, D. (2018), Ineficiencia de la estructura estatal ante las exigencias de las nuevas generaciones, Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/13532/2018faridjaramillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ley N° 18.883, Aprueba Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

López S. & Ruiz E. (2000). Operaciones Administrativas de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.

Mitta, D. (2019), Gestión de "Millennials" en un grupo de organizaciones: ¿Quiénes son?, ¿Qué los motiva? y ¿Cómo retenerlos?, Lima, Perú. Disponible en: <http://congreso.pucp.edu.pe/ciencias-gestion/wp-content/uploads/sites/54/2019/02/Gestión-Millennial-.pdf>

Morales, J., Tavera, Ingrid. (2017), Millennials, centennials, tecnología, educación superior: El modelo LEKTURE, Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://recursos.portaleducoas.org/sites/default/files/5058.pdf>

OECD, (2017). Gobernabilidad Multinivel en Chile: Modernización del Sistema Municipal.

Organización de las Naciones Unidas (2014). El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta Informe de síntesis del Secretario General sobre la agenda de desarrollo sostenible después de 2015. Disponible en: <https://www.un.org/en/development/desa/publications/files/2015/01/SynthesisReportSPA.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (2017). Desarrollar competencias y capital humano es clave para el futuro del trabajo en América Latina. Disponible en: https://www.ilo.org/americas/oficina-regional/direcci%C3%B3n-regional/WCMS_550280/lang--es/index.htm

Ortega, I., Villanova, N. (2016), Generación Z: El último salto generacional, Bilbao, España. Disponible en: http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf

Ranzolin, A. (2019), Millennials: Los padres de una generación, Venezuela. Disponible en: http://comunicacion.gumilla.org/wp-content/uploads/2019/02/COM_183-184_45-50.pdf

Rodríguez, E. y Peláez, M. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. La revista Donostia, 5(13), 160-170. http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRATION//160-170.pdf

Servicio Civil (2017). Informe de Resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, actualizado con resultados de Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2017-Informe-Global-Resultados-Barometro-de-Gesti%C3%B3n-de-Personas-2016.pdf>

AMUCH
ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE CHILE



Asociación de Municipalidades de Chile 2021