



ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
CONTRATAS Y HONORARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA**

**Alumnas: Córdova Chavarría Verónica del Pilar
Jerez Velásquez Lorena Patricia
Profesor Guía: Tapia Dupuy Mauricio Andrés**

**Tesis para optar al Título de Administrador Público
Tesis para optar al grado de Licenciado en Gobierno y Gestión**

Santiago, 2018

DEDICATORIA

Agradecemos a Dios la oportunidad de haber llegado a la etapa final de esta parte de nuestra existencia, gracias a esta Universidad a través de sus profesionales, los que nos permitieron crecer y mejorar en los aspectos educativos de instrucción como en el ámbito personal, son muchos los rostros, los momentos, en fin. Hoy cerramos un ciclo, una etapa muy importante para cada una de nosotras.

Agradecer a nuestra familia, a nuestros padres que si bien ya no están nos acompañan desde arriba, y a la mamá Alicia, la única que queda de nuestros padres, a sus 83 años al Tío Miguel con sus 93 años que nos acompañan y nos han enseñado el camino hacia la vejez, a nuestros Jefes, compañeros de Trabajo, a Sandra Ugarte Solorza, dirigente de la Municipalidad de Huechuraba de las Asociación N°1 de Funcionarios, por su disponibilidad, apoyo de largas jornadas para ayudarnos en esto.

Agradecer nuevamente a Dios y a la vida que nos unió a ambas y estamos en este camino juntas y con este proyecto que significa mucho para nosotras,

Gracias a nuestro profesor guía, que nos ha guiado en este proyecto, por sus observaciones opiniones, y comprender también nuestras dificultades, en fin, a todos y a cada uno de los que hicieron posible cumplir con esta meta, que es muy importante para nosotras.

“Conquistar a otros es tener poder, conquistarse a uno mismo es encontrar el camino”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	14
1.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL	14
1.2. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES	15
1.2.1. Manual de Organización	16
1.2.2. Manual de Normas y Procedimientos	16
1.2.3. Manual de Políticas, Normas y Procedimientos	17
1.2.4. Manual de Reclutamiento y Selección	18
1.2.5. Reclutamiento de Personal	19
1.2.6. Selección de Personal	21
1.3. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	21
1.4. MARCO INSTITUCIONAL	23
1.4.1. Reseña de la Historia de las Municipalidades	23
1.4.2. La Comuna de Huechuraba	26
1.4.3. La Municipalidad de Huechuraba	26
1.4.4. Misión de la Municipalidad de Huechuraba	28
1.4.5. Visión de la Municipalidad de Huechuraba	28
1.5. MARCO LEGAL QUE RIGEN A LAS MUNICIPALIDADES	28
1.6. MODALIDAD CONTRACTUAL EXISTENTES EN LAS MUNICIPALIDADES	32
1.6.1. Cargos de Planta	33
1.6.2. Cargos a Contrata	33
1.6.3. Contratación a Honorarios	34
1.6.4. Trabajadores regidos por el Código Del Trabajo	35
1.6.5. Cantidad de cargos existentes según modalidad contractual	37
1.7. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA	38

1.7.1.	Las Funciones del Departamento de Recursos Humanos	38
<i>CAPITULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>		40
2.1.	JUSTIFICACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA	48
2.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	50
2.3.	OBJETIVOS	50
2.3.1.	Objetivo General	50
2.3.2.	Objetivos Específicos	50
<i>CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO</i>		51
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3.2.	UNIVERSO DE ESTUDIO	52
3.3.	TIPO DE MUESTRA	52
3.4.	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54
3.4.1.	La Observación Participante	54
3.4.2.	Focus Group o Grupo Focal	55
3.4.3.	La Encuesta	58
3.4.4.	Entrevista en Profundidad	59
CAPITULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN		62
4.1.	Observación Participante	63
4.2.	Focus Group	68
4.3.	La Encuesta	71
4.4.	La entrevista en profundidad	74
CAPITULO V CONCLUSIONES		79
<i>ANEXO N° 1</i>		85
MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA CONTRATAS Y HONORARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA		86

1. PROPÓSITO _____	88
2. ALCANCE _____	88
3. MARCO NORMATIVO _____	88
4. DEFINICIONES _____	89
5. SOLICITUD DE UN CARGO _____	90
5.1. MODALIDAD PARA SOLICITAR UN CARGO _____	92
6 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNO _____	95
6.1 REQUISITOS DE POSTULACIÓN _____	95
6.2 ANÁLISIS CURRICULAR _____	96
6.3 Prueba Técnica _____	98
6.4 COMISIÓN ENTREVISTA _____	100
6.5 EVALUACIÓN PSICOLABORAL _____	101
6.6 RESOLUCIÓN Y NOTIFICACIÓN _____	102
6.7. REGISTRAR INFORMACIÓN Y CIERRE _____	103
7. INDICADORES _____	104
ANEXO N° 1 PERFIL DE CARGO _____	106
ANEXO N° 2: BASES PROCESO EXTERNO _____	114
1. BASES GENERALES _____	114
2. BASES ADMINISTRATIVAS PROCESO EXTERNO PARA CONTRATAS Y/U HONORARIOS. _____	117
ANEXO N° 3: ACTA AJUSTES PERFIL _____	123
ANEXO N° 4: MATRIZ ANÁLISIS CURRICULAR _____	124
ANEXO N° 5: PAUTA ENTREVISTA COMISIÓN _____	125

<i>ANEXO N° 6: CHEQUEO DE REFERENCIAS</i>	<i>131</i>
<i>ANEXO N° 7: PROCESO DE SELECCIÓN</i>	<i>132</i>
<i>ANEXO N° 8: CHECK LIST</i>	<i>133</i>
<i>ANEXO N° 9: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL</i>	<i>134</i>
<i>ANEXO N° 10: FORMATO EXPERIENCIA LABORAL</i>	<i>135</i>
<i>ANEXO N° 11: OTROS ANEXOS</i>	<i>136</i>
<i>COMPROMISO DE CONFIABILIDAD MENCIONADO EN EL FOCUS GROUP</i>	<i>136</i>
<i>ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS</i>	<i>137</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>138</i>
<i>PAGINAS WEB</i>	<i>140</i>
<i>MATRIZ DE HALLAZGOS BIBLIOGRÁFICOS</i>	<i>141</i>
<i>ANEXO FINAL RECOLECCION DE DATOS A TRAVES DE ENCUESTA</i>	<i>142</i>

INTRODUCCIÓN

Los proyectos modernizadores del Estado han supuesto que la transformación constituye un desafío impuesto por la necesidad de adecuar al Estado a las nuevas realidades tecnológicas, económicas y sociales, generadas como consecuencia de un periodo de radicales cambios.

Es por lo anterior, que impulsar y acelerar el proceso de modernización sería una manera de reforzar las bases político-institucionales de la gobernabilidad democrática y el fortalecimiento de la sociedad civil.

En nuestro país, el ex Presidente de la República, Eduardo Frei Ruiz Tagle (1996 – 2000) señaló que el objetivo fundamental del proceso modernizador de la gestión pública, impulsado durante su gobierno, sería la renovación y la recuperación de las instituciones públicas, para así, prestar servicios a la ciudadanía bajo estándares establecidos de calidad, en forma oportuna y con especial cuidado en lo que dice relación al trato hacia los usuarios. (Frei Ruiz-Tagle, 1996, pág. 65).

Dentro de este mismo contexto, debemos saber, por tanto, que la reforma del estado constituye la ejecución de profundos cambios que abarcan diversas dimensiones, las que se relacionan con las instituciones públicas, el sistema político, las organizaciones gubernamentales que ejecutan las políticas públicas y las relaciones del estado y la sociedad civil.

Por otra parte, la **Modernización del Estado**, concepto aplicable a la Gestión Pública, dice relación con el proceso de adopción de medidas que procurarían alcanzar los valores de la modernidad. Entendiendo a la “**Modernidad** como el progreso humano, a escala humana, con resultados positivos para todos los seres humanos” (Hormazábal, A; 1996, PÁG. 12).

Asimismo, la **Modernización de la gestión Pública** se la entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como: reingeniería, benchmarking, outsourcing, cuya finalidad fue superar la administración burocrática que caracterizaba a los países menos desarrollados (Orellana, P.; 2003, Pág. 15). El proceso Modernizador de la Gestión Pública ha tenido por finalidad de “elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados, al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de la sociedad” (Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1993; Pág. 3).

Los aspectos principales de la Modernización de la Gestión Pública (Orellana, P.; 2003, Pág. 131) fueron definidos en torno a cinco elementos:

- Usuario
- Funcionario Público
- Gestión orientada a resultados
- Uso eficaz y eficiente de los recursos
- Fortalecimiento de la ética pública

En cuanto al usuario, la finalidad fue crear una cultura de ciudadanos y no de súbditos. Desde esta perspectiva, las instituciones públicas implementaron técnicas y modalidades para obtener una retroalimentación sistemática entre la organización y las demandas, necesidades y el nivel de satisfacción de los usuarios. Actualmente las personas tienden a considerarse como “ciudadanos, es decir, como titulares de ciertos derechos y como personas que pueden y deben exigir una relación con los agentes públicos mucho más simétrica, donde las personas juegan un rol activo, demandante, reivindicativo y crítico” (Fliscflich, A.; 1995, Pág. 32).

Respecto al Funcionario Público, es importante señalar que la necesidad de modernizar el aparato estatal debió incluir una reivindicación de un sector público más atento y sensible a los intereses y necesidades de los usuarios. Por ello, resultaría de vital importancia desarrollar una “carrera que premie el mejor desempeño, que estimule la capacitación y el perfeccionamiento profesional” (Arraigada, G.; 1995, Pág. 52).

Sobre la Gestión orientada a los resultados, la modernización de la gestión pública planteó diversas tareas concretas, siendo una de ellas la que dice relación con modificar procedimientos burocráticos, ineficaces y “arcaicos”. El estilo de gestión vigente se caracterizaba por centrarse exclusivamente en seguir los procesos y dar cumplimiento a las normas y a la legalidad correspondiente, creando controles que no cumplían con su efectividad. Por eso el nuevo estilo de gestión debía colocar especial atención a los resultados, observando especialmente los recursos involucrados (Aninat, E.; 1995, Pág. 52).

Uso eficaz y eficiente de los recursos, supuso una mejor utilización de los recursos y una tendencia hacia la optimización entre los recursos humanos y financieros y los productos esperados (MINSEGPRES; 1997; Pág. 137).

Sobre el fortalecimiento de la ética pública, esta se asoció al bien común y su consolidación constituyó una cuestión de Estado, al considerar la probidad y la transparencia como condicionantes del quehacer nacional (MINSEGPRES; 1997; Pág. 143).

Según lo anterior, se trata entonces, de procurar que el funcionamiento regular de los servicios, junto con respetar los principios de transparencia, equidad y disciplina fiscal, considerase de manera prioritaria la satisfacción de los usuarios/ciudadanos, la realización personal y profesional de los funcionarios, la asignación eficiente de los recursos y la capacidad de respuesta antes las nuevas demandas de la sociedad.

Por cierto, las Municipalidades, en lo general no han estado ajenas a esta necesidad modernizadora, las cuales, por medio de los Manuales de Procedimientos, buscan propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos tanto para el Reclutamiento como para la Selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

Con la finalidad de adentrarnos a nuestro objeto de estudio denominado **“Propuesta de un manual de reclutamiento y selección de personal para contrataciones y honorarios de la municipalidad de Huechuraba”** en primera instancia se debe hacer un poco de historia respecto a este instrumento. Los Manuales Administrativos

tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales.

Los manuales constituyen una de las etapas del Proceso Administrativo que dan forma a la estructura de la Administración universalmente reconocida; cuando la Administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto.

El manual de reclutamiento y selección de personas para contratas y honorarios de la municipalidad de Huechuraba constituye el resultado de un estudio realizado fundamentalmente por la necesidad de contribuir al municipio con procesos que le permitan alcanzar niveles de competitividad en cuanto a recursos humanos se refiere.

Lo anterior, considerando la importancia del Capital Humano y la necesidad de gestionar de manera adecuada este capital humano y para que las organizaciones alcancen sus objetivos, son el incentivo para producir cambios y modernizar los sistemas de gestión de recursos humanos. En ese sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente, ya que las ventajas que esta otorga, permite que los postulantes o postulantas sean ubicados de manera adecuada en el puesto vacante, contribuyendo al incremento de la productividad en el trabajo y generando las instancias adecuadas de perfeccionamiento.

Es importante señalar, lo relevante que es también indicar que el proceso de selección de personal (Reclutamiento y Selección) contiene un conjunto de elementos interrelacionados, constituido por políticas, normas, procedimientos, pruebas técnicas, evaluaciones psicolaborales, etc. que se instala con el propósito de favorecer una transparente y eficiente gestión de los recursos institucionales a fin de proveer las vacantes a contrata y honoraria en función del mérito y la idoneidad. Considerando que el personal de planta se regula en estas materias por el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales y otros cuerpos legales relacionados, de esta forma la confección y/o justificación de este manual para su efectividad, es indispensable contar con el compromiso de todos los actores involucrados y es de vital importancia el rol que cumplirían las personas a cargo de personal del Servicio, para velar por el cumplimiento de los criterios establecidos

Lo citado en las líneas precedentes, ha sido una de las motivaciones que llevó a estas tesis a realizar esta investigación, como futuras Administradoras Públicas visualizando los escenarios que se presentaran una vez que en la Municipalidad de Huechuraba, se pueda implementar el Manual de reclutamiento y selección de personas para contrata y honorarios, especialmente, en los efectos que tendrá en el clima laboral y el desempeño funcionario.

Es dable señalar que el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, producidas dentro de una empresas y/u organizaciones, y que este proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Obteniendo así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Por todo lo expuesto es que en términos metodológicos, este estudio se desarrolla desde un punto de vista exploratorio y descriptivo separado en cinco capítulos principales.

En el capítulo I se entrega un detallado estudio del marco teórico, dando explicación de la importancia y ventajas que tienen los manuales en una organización. Asimismo, se entrega didácticamente, una serie de conceptos y definiciones sobre nuestro objeto de estudio como, asimismo, un profundo análisis al marco institucional como al marco legal que rigen a las municipalidades.

En el capítulo II se plantea el problema objeto de estudio, bajo la mirada empírica de la municipalidad de Huechuraba, fundamentando y justificando la real necesidad de instaurar un manual de reclutamiento para personas a contratas y a honorarios, fijando los objetivos, tanto generales como específicos.

El capítulo III dice relación con el Marco Metodológico, es decir se describe el tipo de investigación y los métodos utilizados para la recolección de la información.

En el capítulo IV se exponen los resultados en virtud del análisis de la información mediante una serie de gráficos debidamente numerados.

En el capítulo V, se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones correspondientes al documento en estudio y Finalmente, se presenta el “Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para Contratas y Honorarios de la Municipalidad de Huechuraba” mediante el Anexo N° 1.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Los manuales según (Duhalt, K.; Pág. 20; 1997), es un “un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo”.

La importancia de los manuales de procedimientos hoy en día y como se ha visto tiempo atrás, es tener a la mano instrumentos que mejoren el trabajo. Lo que se busca dentro de un grupo de trabajo, empresa, organización o institución, es en sí el mejoramiento continuo de sus actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone. Una oportunidad que da paso a la reducción de los costos recae principalmente en la estandarización de los procedimientos. Ya que siempre hay mejores maneras de realizar las actividades, el punto es buscar los pasos óptimos para establecerlos como un procedimiento a seguir

El no utilizar de manera correcta el procedimiento trae como consecuencia la pérdida de tiempo y esfuerzo en el trabajo, además de los costos asociados al mismo. Un elemento importante para el logro de los objetivos es la disciplina, en una organización es de suma importancia acatar correctamente los lineamientos establecidos. Lo anterior, hace necesario que los procedimientos se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un sencillo documento que viene a constituir una valiosa guía de trabajo.

La función del manual de procedimientos, según lo cita (Rodríguez; V.; 2002) es: *“.....consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse”*.

Según (Franklin; 2004, pág.170-17), al manual lo considera como un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. Y en el año (2000) este mismo autor se refiere a que toda empresa tiene la necesidad imperiosa de contar con manuales administrativos debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de la tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

1.2. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES¹

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma,

¹ <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos>

desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas del determinado departamento.

Es importante, señalar que existen diferentes manuales cada uno cumple un rol determinado, que para este estudio sólo tomaremos los siguientes:

1.2.1. Manual de Organización

Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura. Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

1.2.2. Manual de Normas y Procedimientos

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas de funcionamiento básicas a los cuales deberá ajustarse los miembros de esta.

Se detallan a continuación los elementos constitutivos de un manual de estas características:

- **Normas de procedimientos:** es la relación por escrito de la secuencia de los procedimientos que constituyen la base de la organización, con la

indicación de los distintos sectores a través de los cuales los mismos se desenvuelven.

- **Formularios:** son todos aquellos documentos y comprobantes que circulan dentro de los circuitos administrativos.
- **Flujo gramas:** son los procedimientos descritos de manera gráfica, que se conocen también como diagramas de procedimientos.

Los manuales de normas y procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos tienen por objeto: Compilar en forma adecuada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la organización, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.

1.2.3. Manual de Políticas, Normas y Procedimientos

Este manual comprende los lineamientos que sirven de marco de referencia a la organización. Además, incluyen toda la información referente a la organización (antecedentes, estructura orgánica, funciones, organigramas, etc.). También, incluyen descripciones de cargos y constituyen un instrumento técnico que incorpora información importante sobre el uso de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de los procedimientos, las actividades y tareas diarias.

El objetivo básico perseguido con su preparación es el de entrenamiento y capacitación del personal nuevo (inducción) así como también para posterior entrenamiento. Además, un manual de este tipo debe contener:

- Actividades desarrolladas por la organización.
- Breve reseña histórica de la organización.
- Objetivos generales que se persiguen.
- Derechos y obligaciones de los empleados en general.
- Normas de comportamiento básicas y de cumplimiento obligatorio para todo el personal.
- Entre otras.

1.2.4. Manual de Reclutamiento y Selección

A fin de adentrarnos a la idea y conceptualización de lo que significan los manuales de reclutamiento y selección, tomaremos el ejemplo del autor (Marroquín; 2008) quien tomando el modelo de una industria textil realizó una investigación del tipo descriptiva, cuyo objetivo fue desarrollar un manual dirigido a los procesos de reclutamiento y selección a esta empresa. Este manual debía adaptarse a las necesidades de dicha empresa, que indicara los pasos y procedimientos a seguir para poder reclutar a las personas idóneas o lo más cercano posible para que puedan desempeñar las tareas del puesto de la mejor manera.

El instrumento utilizado por el autor fue una entrevista no estructurada que constaba de siete preguntas abiertas, la cual fue realizada a ocho personas en forma individual. Ésta dio como resultado que la forma en la que se realizaba el proceso

de reclutamiento y selección de personal no era análoga, debido a la inexistencia de un manual que uniformara dicho proceso.

Considerando que en la municipalidad de Huechuraba, no existe un manual de reclutamiento y selección de personal bajo estas modalidades de Contratas y Honorarios, lo que ha llevado al municipio dar solución a estos problemas con improvisaciones mecánicas, en la cual cada uno de los actores han debido tomar decisiones, dependiendo de las circunstancias y según el criterio de cada persona, es decir sin una planeación y sin seguir pasos determinados. Es por ello, que en esta tesis se quiere implementar un manual de reclutamiento y selección, basado en los conocimientos adquiridos en la Universidad Academia Humanismo Cristiano; a las realidades actuales de la municipalidad, al perfil según las necesidades y otros factores que abordaremos en los capítulos correspondientes.

1.2.5. Reclutamiento de Personal

Abocándonos específicamente al proceso de reclutamiento y selección del personal, y con enfoque en la teoría de este, López (1999) define el reclutamiento como una acción dinámica y flexible por medio de la cual se busca y reúne el máximo número de candidatos para cubrir un puesto.

Montes y González (2006) indican, que tras haber realizado el correcto análisis del puesto para el que se desea encontrar un nuevo candidato, inicia la segunda fase del proceso de selección, el reclutamiento. Este se inicia con la búsqueda de candidatos y se da por finalizado cuando se reciben las candidaturas.

El reclutamiento debe ser un proceso continuo, es decir, que las organizaciones deben estar preparadas para realizar constantemente labores de reclutamiento, aunque no estén buscando personal en esos momentos. Si no se actúa de esta manera, el reclutamiento se convertirá en un procedimiento aislado, el cual cuando deba ser llevado a cabo, se realizará con más esfuerzos, más recursos y el tiempo de los empleados deberá ser mucho mayor.

Es por lo anterior, que Montes y González (2006) proponen que las empresas deben tener una base de datos de currículos actualizados, aceptar candidaturas espontáneas, además de también mantener contacto con todas aquellas organizaciones que gestionen y mantienen bolsas de empleo y estar al tanto de los cambios que se producen en el mercado laboral.

Además, López (1999), menciona que existen diferentes tipos de reclutamiento entre ellos se encuentran el reclutamiento externo y el reclutamiento interno.

El externo se refiere mayormente cuando se utilizan candidatos de otras organizaciones y, el interno, es en el que se realiza con personas pertenecientes a la propia organización, se toman en cuenta las rotaciones, traslados de personal y ascenso.

Según Chiavenato (2000), los procesos de provisión se hayan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos involucran todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales.

1.2.6. Selección de Personal

(Ansorena, A.; 2007; Pág. 49), habla de la selección de personal como una tarea que puede ser descrita de forma sencilla y directa como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos, llamados normalmente candidato, que se compara con un conjunto de características y capacidades determinadas en el puesto para analizar qué tan aptos serán para el puesto de trabajo.

(Ansorena, A.; 2007.; pág. 53), plantea como primer punto de complejidad la identificación de los profesionales idóneos para el desempeño de la tarea asignada, considerando que el nivel de complejidad de las empresas siempre va en una escala creciente, el escoger a un buen candidato se torna cada vez más difícil, yoda vez que las personas progresivamente van especializándose, y por ende ya no se quedan solamente en un nivel técnico, sino introducen a su vida altos contenidos de tecnología y la sofisticación de métodos, esto conlleva a la difícil elección de un candidato, ya que varios pueden ser aptos para el puesto intelectualmente y aquí es donde entran en juego otros aspectos como la personalidad.

1.3. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Werther y Keith (2000) señala que el departamento de recursos humanos es un área de servicio para los miembros de la organización, se enfoca más a la asesoría y no a la dirección del recurso humano, además cumple con otras funciones como: el reclutamiento y selección de personal; el análisis y descripción de cargos,

la elaboración de perfiles, la capacitación y desarrollo del personal, evaluación del desempeño, entre otras.

Se entiende, por recursos humanos a las personas que componen una organización, por lo que la administración de recursos humanos tiene como objetivo la planeación, organización, desarrollo y coordinación, además también del control de técnicas capaces de motivar al desempeño eficiente del personal y permite que la organización alcance sus objetivos, los cuales van íntimamente ligados con los objetivos de la organización.

Para implementar con éxito esta práctica hay que identificar cuáles son las competencias genéricas de la organización, sus objetivos y sus metas; esto nos ayudara a identificar cuáles serán las competencias que deben aspirar tener todos los empleados y hacia dónde dirigir los esfuerzos y capacitaciones.

Por ello es importante señalar que un modelo apropiado para este trabajo de investigación, en aplicable el Modelo por Competencias, considerando que las competencias son habilidades y aptitudes que algunas personas dominan mejor que otras y debido a esto demuestran mejor desempeño ante determinadas situaciones.

En términos simples las competencias genéricas son los comportamientos que cada persona debe tener para pertenecer a una organización, y las competencias específicas son las propias de cada área y varían entre puestos y áreas según sus requerimientos. Por otra parte es importante hacer una definición o tener de manera detallada la descripción de los puestos de trabajo, herramienta imprescindible al momento de identificar las competencias de los diferentes perfiles.

Una vez que la descripción de estos puestos estén definidos, como es el caso de la municipalidad de Huechuraba, y específicamente del personal de Desarrollo Comunitario y Relaciones Públicas, que es la muestra en donde se realizó este estudio, se dispondrá de la base para definir mejores planes de reclutamiento, capacitación, etc.

Este método de evaluación por competencias, es fundamental para las organizaciones porque permite alinear el proceso de captación de talentos a la estrategia, el desarrollo personal y profesional de los empleados y el aumento de la productividad en sentido general al permitir equipos de trabajo más eficientes.

Por ello una vez definidos los perfiles de cargo se puede de manera más fácil elaborar un manual de Reclutamiento y Selección de Personal tanto para la Modalidad a Contrata y/u honorarios.

1.4. MARCO INSTITUCIONAL

1.4.1. Reseña de la Historia de las Municipalidades

Las municipalidades están consolidadas como un órgano descentralizado dentro del Estado de Chile, indispensable para la ejecución de una serie de políticas públicas y para la provisión de servicios. Son una de las instituciones más cercanas y confiables para la ciudadanía; han logrado consolidar parte importante de su autonomía política; y en ocasiones su nivel de notoriedad es tal que sus alcaldes dan el salto hacia la política nacional.

Pese a todo ello, siguen siendo instituciones débiles en contraste con el gobierno central, con limitadas autonomías y carencia de recursos, lo que dificulta enormemente su gestión.

Las municipalidades son unos de los órganos del Estado de más larga trayectoria en Chile. Las 346² municipalidades del país, gozan de cierto nivel de reputación respecto al resto de la administración pública: son unas de las instituciones con mayor grado de prestigio, las más confiables de la administración pública y las que la ciudadanía reconoce como más cercanas. Las amplias atribuciones y multiplicidad de funciones hacen de éstas un órgano absolutamente indispensable para el Estado. Todo ello hace que, incluso, un selecto grupo de municipalidades se conviertan en una alternativa atractiva para líderes que buscan proyecciones de alcance nacional en política.

Pese a ello, el excesivo centralismo, la alta heterogeneidad comunal y las limitadas autonomías administrativas y financieras, entre otros factores, dejan a este eslabón, en términos generales, en una posición debilitada frente a otros organismos del Estado.

Para analizar el estado actual del sistema municipal chileno, es necesario detenerse en 1973. El quiebre democrático, tras el colapso del gobierno de Salvador Allende y el posterior golpe de Estado, conllevó entre otras cosas a un profundo cambio en el modelo de gobierno y administración del país, con la lógica de mantener un férreo control de todo el territorio nacional.

² En estricto rigor existen 345 municipalidades para 346 comunas. Esto, debido a que la comuna Antártica de Chile está a cargo de la municipalidad de Cabo de Hornos.

Así, no sólo se dio vida a la regionalización y desconcentración de la administración pública del país, sino que se intervino el ámbito municipal, cercenando los grados de autonomía logrados hasta entonces. Las municipalidades pasaron a ser parte de la estructura jerárquica, subordinada al Estado y altamente dependiente de las directrices del poder Ejecutivo. Sin embargo, este fue un periodo en el que se introdujeron definiciones, ámbitos de competencias, atribuciones, instrumentos y herramientas que, en parte importante, se mantienen hasta la actualidad (Soto; P.; 1992, Pág. 35).

Tras la vuelta de la democracia y en el gobierno del Presidente Patricio Aylwin, se pudo avanzar en la redemocratización local, eliminando así a autoridades nombradas por su antecesor. Al poco andar, bajo su mandato se logró una reforma constitucional en Materia de Gobiernos Regionales y Administración Comunal (Ley Nº 19.097). Hasta ese instante la Constitución Política de 1980 en su artículo Nº 3 establecía que “el Estado de Chile es unitario. Su territorio se divide en regiones. La Ley propenderá a que su administración sea funcional y territorialmente descentralizada” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, s/f-b, p. 57).

Fue así como en el año 1991 la nueva ley especificó en el mismo texto que “la administración del Estado será funcional y territorialmente descentralizada, o desconcentrada en su caso, de conformidad a la Ley”, allanando el camino hacia las reformas más profundas que ha experimentado Chile durante los gobiernos venideros en rango regional (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, s/f-d, Pág. 1).

1.4.2. La Comuna de Huechuraba

La historia de Huechuraba, que en lengua mapuche significa **“Lugar donde Nace la Greda”** está indisolublemente ligada al desarrollo del área norte de la ciudad de Santiago.

En 1862, bajo el gobierno de José Joaquín Pérez, se publicó el Decreto Supremo que estableció la primera división política de la ciudad de Santiago, creándose treinta Subdelegaciones, que a su vez se dividían en 158 distritos. Una de las Subdelegaciones, la vigésima séptima, se llamó Huechuraba.

A principios de este siglo se modificó esa división y se establecieron los límites de las Subdelegaciones rurales que pertenecían a distintas comunas de Santiago, entre las que se contó la vigésima cuarta Subdelegación, Huechuraba, de la sexta comuna de Recoleta.

Posteriormente, bajo la presidencia de Don Carlos Ibáñez del Campo, en diciembre de 1927, se creó definitivamente la comuna de Conchalí, que incluyó en su territorio la Subdelegación de Huechuraba y en marzo de 1946, mediante el D.F.L. N° 1-3.260, se creó la comuna de Huechuraba.

1.4.3. La Municipalidad de Huechuraba

El 2 de julio de 1991, y por iniciativa del Gobierno del Presidente Patricio Aylwin, se publicó en el Diario Oficial el D.F.L. N° 35-18.992 que determinó la constitución e instalación de la Municipalidad de Huechuraba. El 12 de agosto de

1991, el entonces presidente Patricio Aylwin designó al primer alcalde de la Municipalidad (Decreto Ministerio del Interior N° 760), nombramiento que recayó en Sofía Prats Cuthbert. El 2 de julio de 1991 se estableció la constitución e instalación de la Municipalidad de Huechuraba.

Su primera alcaldesa fue la Sra. Sofía Prats Cuthbert, del (PPD), desde 1992 hasta el año 2000, en 2 periodos consecutivos. Sofía Prats fue confirmada en el cargo por votación popular, en el marco de las primeras elecciones municipales que se realizan en el país, junto a los primeros 5 concejales de la comuna: Ramón Elizalde Maraboli (PDC), Rosa Harán Harán (PDC), Gabriel Rodríguez Vega (PDC), Carmen Gloria Allende Castro (PS) y Eduardo Rosales (UDI), quien fallece en un accidente de tránsito a los seis meses de asumir el cargo, siendo reemplazado por Eduardo Flores Concha (UDI).

Al término de la década de los años noventa, en el 2000 cambia de manos la conducción del municipio, asume en diciembre del mismo año como alcaldesa María Carolina Plaza Guzmán, hasta el año 2011 quien, tras su renuncia, y previo cumplimiento de la ley, asumió como nuevo alcalde don Eduardo Flores Concha, elegido por sus colegas del concejo municipal y como reemplazante oficial de la saliente alcaldesa. Las primeras palabras del recién elegido como alcalde cuyo periodo fue hasta el año 2012, fueron: Mi gestión será de *“puertas abiertas a la comunidad, y con un estilo participativo”*.

1.4.4. Misión de la Municipalidad de Huechuraba

Orientar la comuna para que sus actores públicos y privados confluyan hacia la construcción de un territorio más integrado, justo y acogedor para sus habitantes; con un fuerte énfasis en el desarrollo de la educación y la salud pública; comprometidos con el acceso universal al deporte y la cultura y garantizando la participación ciudadana temprana y vinculante en la gestión de su comuna. (Pladeco 2013 – 2016; Pág. 35)³.

1.4.5. Visión de la Municipalidad de Huechuraba

Huechuraba será una comuna territorial, social y culturalmente integrada, donde familias puedan acceder al deporte, la cultura, la recreación, el descanso, la salud y la educación pública gratuita y de calidad, que promueva oportunidades a sus vecinos, potencie talentos y acompañe emprendimientos individuales y colectivos, con espacios donde puedan caminar tranquilos por sus plazas, calles y parques. Una comuna que promueva la generación de dinámicas de participación reconstituya la confianza y su tejido social, una comuna donde vivir mejor es posible.

1.5. MARCO LEGAL QUE RIGEN A LAS MUNICIPALIDADES

Las Municipalidades forman parte de la administración del Estado, lo cual remite a posicionarlo no como un ente separado del resto de los servicios públicos, sino más bien como una entidad con un alto grado de vinculación.

³ El Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) es un instrumento de carácter indicativo que orienta el desarrollo de la comuna a través de estrategias y políticas, orientando la gestión de la Administración Municipal.

A partir de 1988 se redefine a la municipalidad como corporación de derecho público, dotada de autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio su finalidad es promover el desarrollo económico, social y cultural de la comuna o agrupación de comunas, con participación de la comunidad local. Sus órganos superiores son el alcalde, como máxima autoridad, el Concejo Municipal y un Consejo Económico y Social Comunal con participación de la comunidad organizada con carácter consultivo (Art. 1º; Título I, Ley N° 18.695).

Según la Constitución Política, el gobierno y la administración interior del Estado, el territorio de la República se divide en regiones y éstas en provincias, estas últimas se subdividen en comunas. Emerge de esta manera la distinción entre lo que se denomina autoridad y administración: la primera es ejercida como una función del gobierno interior, cuyo contenido fundamental es la conservación del orden público y la seguridad exterior de la República: “El gobierno y la administración del Estado corresponden al presidente de la República, quien es el jefe del Estado. Su autoridad se extiende a todo cuanto tiene por objeto la conservación del orden público en el interior y la seguridad externa de la República, de acuerdo con la Constitución y las leyes”.

La administración por su parte se entiende como el conjunto de actividades, procesadas por órganos competentes que tienen por fin último cumplir las disposiciones de la autoridad política y atender las necesidades nacionales, regionales, provinciales y comunales de forma continua y permanente. En este sentido una comuna es una unidad territorial de administración, lo cual lleva a la restricción de referirse a los municipios como administraciones locales y no como gobiernos locales.

En cuanto a la delimitación de funciones y atribuciones que se circunscriben al dominio municipal éstas serán determinadas por una serie de normas aplicables a las municipalidades, sin embargo y con la finalidad de enfocarnos en nuestra investigación, solo nos limitaremos a nombrar las siguientes:

- **Constitución Política de la República de Chile.**
- **Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades:** es el cuerpo legal básico que regula la administración comunal.
- **Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado:** Esta ley está estructurada en tres Títulos, no obstante, el Título II no se aplica a las municipalidades ni a otros organismos que quedan excluidos expresamente.

El Título I, Normas Generales, trata sobre: los órganos que constituyen la Administración del Estado y su finalidad; enumera y desarrolla algunos principios que rigen a esta Administración (responsabilidad, eficiencia, eficacia, coordinación, impulsión de oficio del procedimiento, impugnabilidad de los actos administrativos, control, probidad, transparencia y publicidad administrativa); dispone que el Estado será responsable por los daños que causen los órganos de la Administración en el ejercicio de sus funciones; que el personal de la Administración se regirá por las normas estatutarias que establezca la ley y otras disposiciones generales relativas a estos funcionarios.

El Título III, De la Probidad Administrativa, fue incorporado por Ley N°19.653, publicada en el Diario Oficial del 14 de diciembre de 1999. Este Título, organizado en cuatro párrafos, trata lo siguiente: define el principio de la probidad administrativa; señala cómo debe entenderse el concepto de interés general; dispone inhabilidades

e incompatibilidades administrativas; desarrolla la llamada Declaración de Intereses que deben presentar una serie de autoridades, alcaldes y concejales entre ellos, como asimismo aquellos otros funcionarios que se individualizan; establece responsabilidad y sanciones por la inobservancia de las normas relativas a probidad administrativa. El Párrafo 6º del Título I de la Ley de Municipalidades dispone que alcaldes, concejales y el personal de las municipalidades estén sujetos a estas normas sobre probidad administrativa.

- **Ley N° 19.880, Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado:** Esta ley establece y regula las bases del procedimiento administrativo de los actos de la Administración del Estado. El artículo 2º de esta ley extiende a las municipalidades, expresamente, su ámbito de aplicación. Entre otras materias establece el concepto de acto administrativo; desarrolla trece principios del procedimiento administrativo; reconoce derechos de las personas en sus relaciones con la Administración; define y regula el procedimiento administrativo (iniciación, instrucción, finalización); regula la publicidad y ejecutividad de los actos administrativos; dispone que los actos administrativos pueden ser invalidados, de oficio o a petición de parte, revocados y que contra ellos proceden los recursos de reposición, jerárquico y el extraordinario de revisión; se refiere al silencio positivo y negativo y sus efectos.
- **Ley N° 18.833, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales:** Esta ley establece y fija los derechos, obligaciones, deberes y las prohibiciones a las que están sujetos los funcionarios municipales.
- **Ley N° 19.280, Normas sobre plantas municipales,** en cuanto establece las posiciones relativas, los requisitos para el ingreso y la promoción en los cargos

de las plantas de personal de las municipalidades y señala la suma anual máxima para destinar al pago de honorarios (arts. 11,12, y 13).

- **Ley N° 20.922:** Esta ley viene a Modificar disposiciones aplicables a los funcionarios municipales y entrega nuevas competencias a la Subsecretaria de Desarrollo Regional Administrativo.
- **Ley N° 19.754,** Autoriza a las Municipalidades para otorgar prestaciones de bienestar a sus funcionarios.
- **Decreto Supremo N° 1.228, de 1992,** Interior, Aprueba reglamento de calificaciones del personal municipal.

1.6. MODALIDAD CONTRACTUAL EXISTENTES EN LAS MUNICIPALIDADES

La Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, establece todo el marco jurídico aplicable a las personas que se desempeñan en una municipalidad. Ello por mandato de la Carta Fundamental y de las leyes orgánicas constitucionales citadas. La posibilidad de contratar a personas para que presten servicios en una municipalidad nace del marco jurídico establecido en esta ley. Dicha norma establece todo el corpus jurídico en la materia.

Las formas como alguien pueden prestar servicios para una municipalidad contemplan las siguientes modalidades:

- Cargos de planta.
- Cargos a contrata.
- Cargos bajo Código del Trabajo.
- Contratación a honorarios.

1.6.1. Cargos de Planta

La Ley N°18.883, en su artículo 1°, señala "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 municipales a contrata estarán sujetos a esta ley en todo lo que sea compatible con la naturaleza de estos cargos."

1.6.2. Cargos a Contrata

Por otra parte, el artículo 2° de la Ley N°18.883, en su inciso segundo señala que "la dotación de municipalidades podrá comprender cargos a contrata...". De lo brevemente expuesto, es fácil colegir, que las municipalidades, juntamente con los funcionarios nombrados en cargo de planta, pueden contemplar la posibilidad de contar con los llamados funcionarios a contrata, los que tendrán el carácter de transitorios. Dichos funcionarios, como reiteradamente lo ha sostenido la Contraloría General de la República⁴ en sus dictámenes y la jurisprudencia de los tribunales de justicia⁵, son funcionarios públicos, toda vez que los empleos a contrata son empleos públicos. Así entendido, y en relación con lo dispuesto en el artículo 1° del referido cuerpo legal, estos funcionarios a contrata, al igual que el resto de los funcionarios de planta, se rigen por esta ley, en todo aquello que sea compatible con la naturaleza del cargo que se ocupe.

⁴ Dictamen N° 22.766, de 2016, entre otros

⁵ Se solía argumentar por la jurisprudencia judicial y administrativa, más o menos explícitamente, que las contrataciones son "precarias"; esto es, sujetas al capricho o voluntad inmotivada del jerarca; pero esto no es admisible en un Estado de Derecho. La situación del término intempestivo ha sido objeto de un radical cambio jurisprudencial en la Tercera Sala de la Corte Suprema, de lo que ha dado cuenta en un comentario anterior, siguiendo esa Sala la tendencia de protección al empleo inaugurada por la Cuarta Sala de la Corte Suprema, en el caso de los contratos a honorarios en la Administración Pública, de lo que también he dado cuenta en otro comentario anterior. (El Mercurio Legal 16 de diciembre de 2016)

Entendiendo que los funcionarios a contrata son funcionarios públicos, específicamente municipales, significa, como se ha dicho que se rigen por un estatuto especial, cuyo origen está en un régimen de derecho público preestablecido unilateral y objetivamente por el Estado. El vínculo que une a este funcionario con el municipio, y que nace con su nombramiento, no es de naturaleza contractual, sino legal y reglamentaria, por lo que no cabe aplicarle las disposiciones que se refieren a los contratos de trabajo.

De esta forma el desempeño de la función municipal impone a quien se incorpora a sus cuadros administrativos una serie de deberes y obligaciones, otorgándoles también, una serie de derechos o facultades. Contempla, asimismo esta normativa la forma que estos funcionarios se incorporan al servicio y las causales de cesación de sus funciones.

1.6.3. Contratación a Honorarios

En el artículo 4^o, se establecen la posibilidad de contratos a honorarios. La norma citada señala textualmente: "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 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."

⁶ Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales

Su inciso segundo, agrega que "además, se podrá contratar sobre la base de honorarios, la prestación de servicios para cometidos específicos, conforme a las normas generales." Por último, el inciso tercero establece que "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."

Que así establecido, los contratos de honorarios que suscribe la municipalidad normalmente tienen una cláusula del siguiente tenor: "Se deja expresa constancia que don (a) XX, no es dependiente ni empleado de la Municipalidad, no adquiere tal carácter por este convenio, que realizará su labor sin vínculo de subordinación o dependencia con respecto a la Municipalidad, que actuará en su carácter de prestador de servicios independiente y no tiene derecho a ningún otro pago fuera de los expresados precedentemente." Esta cláusula es parte de las "reglas del contrato", a que se refiere el inciso tercero del artículo 4º, la que forma parte de los Contratos de honorarios, que las partes firman en señal de conocimiento y aceptación.

En consecuencia, se ha establecido que la prestación de estos servicios no constituirá bajo ninguna forma relación laboral regida por el Código del Trabajo, excluyendo expresamente los elementos que la forman.

1.6.4. Trabajadores regidos por el Código Del Trabajo

En el artículo 3º se contemplan las únicas posibilidades que establece nuestro ordenamiento jurídico para que las municipalidades puedan contratar bajo la modalidad del Código del Trabajo, dicha norma dispone: "Quedarán sujetos a las normas del Código del Trabajo, las actividades que se efectúen en forma transitoria

en municipalidades que cuenten con balnearios u otros sectores turísticos o de recreación."

A continuación, el inciso segundo dispone que "el personal que se desempeñe en servicios traspasados desde organismos o entidades del sector público y que administre directamente la municipalidad se regirá también por las normas del Código del Trabajo."

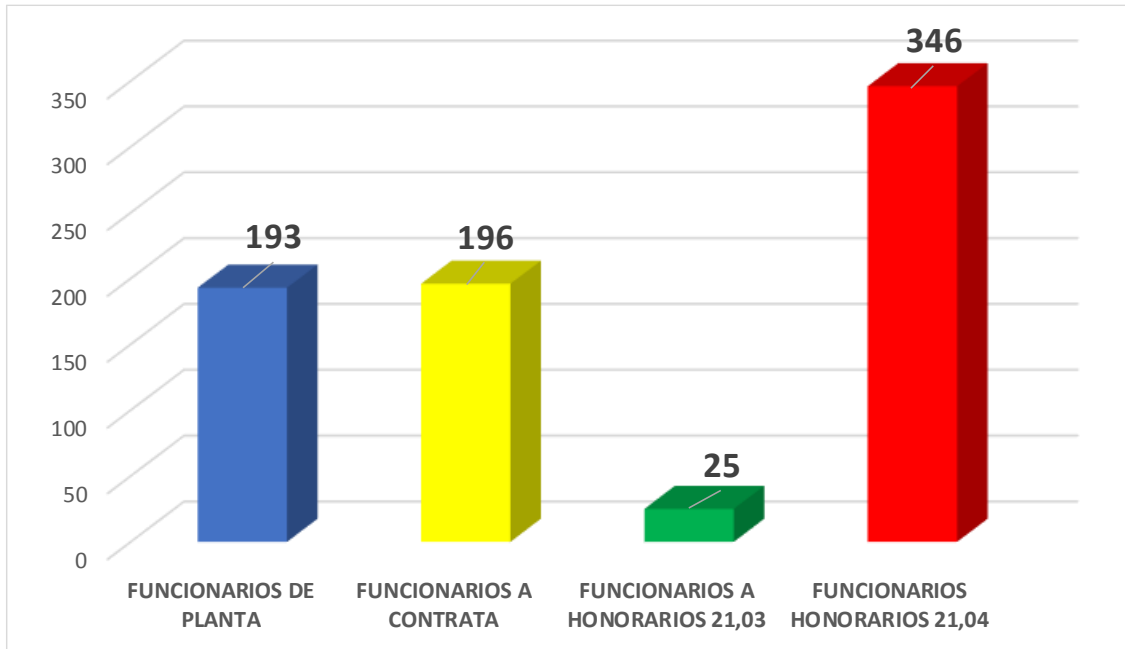
Así establecido podemos decir con propiedad que la ley ha autorizado a las municipalidades la celebración de contratos de trabajo sólo respecto de dos situaciones, a saber:

1. Actividades transitorias en municipalidades que cuenten con balnearios u otros semejantes y,
2. Personal de servicios traspasados del sector público.

Específicamente en lo que se refiere a los trabajadores de la salud y educación. (Corresponden a la Dirección de Salud Municipal y la Dirección de Educación Municipal). Por lo tanto, no existe ninguna otra posibilidad para el municipio, por expresa disposición de la ley, para contratar a personas por la vía de la celebración de un contrato de trabajo.

1.6.5. Cantidad de cargos existentes según modalidad contractual

GRAFICO N° 1



Fuente: Elaboración propia, según información obtenida del escalafón de mérito vigente.

La dotación global de funcionarios municipales de Huechuraba en ejercicio, se encuentra conformada actualmente por 204 funcionarios de planta, sin embargo 193 cargos se encuentran provistos; 196 funcionarios bajo la modalidad de contrata; 25 funcionarios a honorarios bajo el subtítulo 21.03. y, 346 funcionarios a honorarios contratados para programas bajo el subtítulo 21.04. Del gráfico precedente, podemos colegir preocupantemente, que el número de cargos a contrata, supera al número de funcionarios de planta y el número de funcionarios a honorarios es desorbitante, lo que demuestra la carencia de una coherente dotación para solventar las demandas de la comunidad.

La inquietud que se nos viene a la cabeza, es si ese número de funcionarios tanto contratados a honorarios como a contratados, cumplen con el perfil que realmente se requieren o si estos han tenido su ingreso a la municipalidad más bien por una cuestión política.

Todas esas interrogantes, pretendemos resolver con la propuesta del manual que más adelante abordaremos.

1.7. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA

1.7.1. Las Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Las funciones del Departamento de Recurso Humanos de la Municipalidad de Huechuraba se encuentran consagradas en el artículo 48° del Reglamento N°2, denominado **“Reglamento de Organización y Funcionamiento Interno de la Municipalidad de Huechuraba”**, y estas son:

- Proponer las políticas para la administración y capacitación del personal
- Actuar como secretaría en lo referente a concursos, calificaciones, nombramientos, renunciaciones, medidas disciplinarias, ascensos, permisos, feriados, licencias, destinaciones del personal, etc.
- Velar por el cumplimiento de los deberes y derechos e instrucciones impartidas por el municipio en materia de personal
- Dirigir las oficinas a cargo

- Refrendar el cálculo del pago de remuneraciones mensuales y verificar su pago al personal y a las instituciones de salud, previsión e impuestos
- Lograr la recaudación de los fondos provenientes de los subsidios por licencias médicas otorgadas al personal
- Elaborar los llamados a Concurso Público y proponer las Bases Técnicas de selección de personal
- Mantener actualizados los registros e información en materia de personal de planta, contrata y honorarios
- Atender al personal en sus solicitudes y dar respuesta a ellas.

CAPITULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Chile, desde el restablecimiento de la democracia en 1990, han existido esfuerzos por consolidar las instituciones, evitando cualquier tipo de regresión autoritaria. Es así como se han establecido una serie de modificaciones, desde el paquete de reformas de 1989, hasta el establecimiento del voto voluntario. Sin embargo, siguiendo a Morales (2008), al día de hoy se observan síntomas preocupantes, principalmente, la baja confianza de los ciudadanos en las instituciones democráticas en conjunto con una exigua satisfacción con el régimen.

Según Vargas (2015) La suspicacia generalizada no es gratuita, pues han sido las instituciones las que han dado sustento a la sensación de que todos, sin excepción, son pederastas, ladrones o sinvergüenzas. Así lo ratifica la encuesta CEP (2015) donde sólo un 3% de los encuestados confía en los partidos políticos y un magro 1% cree que nadie está involucrado en casos de corrupción. Por lo tanto, urge recobrar la confianza en la política y para que ello suceda son menester actos decididos por parte de los partidos, los ciudadanos y el Estado.

En respuesta a estos niveles de desconfianza, en abril de 2009 entró en vigencia en nuestro país la Ley 20.285 sobre acceso a la información pública, mejor conocida como Ley de Transparencia, a su vez, se creó el Consejo para la Transparencia, organismo público autónomo, encargado de promover la transparencia en el sector público, fiscalizar el cumplimiento de las normas sobre transparencia y publicidad de la información, además de garantizar el derecho de acceso a la información a las personas.

La Ley 20.285 o Ley de Transparencia sobre Derecho de Acceso a la Información Pública, es el derecho que permite a cualquier persona tener conocimiento de la información que se encuentra en cualquier entidad estatal.

La transparencia permite que a través de ella cualquier persona-natural o jurídica, nacional o extranjera, menor de edad, entre otros, - pueda ejercer el derecho a solicitar y recibir información que se encuentre en cualquier órgano de la Administración del Estado.

Es fundamental recalcar que en este estudio se comprobó que la Municipalidad de Huechuraba, no cuenta con un manual de reclutamiento y selección, ni con ningún otro documento que contenga, en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre la forma como operar de manera asertiva en la contratación de personal bajo la modalidad de contrata y honorarios, lo que ha provocado alteraciones de éstos en cuanto a la condición contractual, remuneraciones, deberes, derechos y obligaciones, entre otros.

Esto último, ha tenido como consecuencia, que la municipalidad de Huechuraba, se haya dotado de un gran porcentaje de funcionarios que en el corto plazo se le deben asignar otras funciones, por cuanto no han sido capaces de cumplir con el perfil que en la práctica se requería o en su defecto, se ha visto el departamento de recursos humanos, obligado a proceder con la desvinculación de aquellos nuevos trabajadores, provocando una merma en la entrega de algunos servicios, retraso en los tiempos de respuesta de algunos cometidos, pérdida de tiempo de inducciones, tiempo en el costo del valor horas/hombres, etc.

Es por ello, que esta tesis se enfoca fundamentalmente en que la Municipalidad de Huechuraba cuente con un **Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para Contratas y Honorarios**, el que permitirá tomar decisiones oportunas y asertivas al momento de contratar, evitando la insatisfacción en el trabajo por los contratados por no conocer bien las actividades que deben desarrollar.

En otras palabras, se puede decir que una parte importante para lograr una buena gestión de la municipalidad, está íntimamente ligado a la elaboración y aplicación de un manual, toda vez que el reclutamiento y selección de personal es uno de los procesos más importantes en la gestión del recurso humano, y considerando que el problema principal es que no existen procedimientos, es que se considera de vital importancia ahondar en el tema a fin de lograr e instaurar un cambio estructural en todo lo relacionado a la incorporación de nuevos trabajadores.

La municipalidad de Huechuraba, carece de un procedimiento en esta materia que permita realizar una selección de personal bajo las modalidades de Contrata y honorarios, la municipalidad de Huechuraba, llegó a tener 151 personas a contrata y un total de 508 honorarios, de programas sociales y honorarios suma alzada., respectivamente. Considerando estos datos duros y reales cuyas rentas son aproximadamente de \$500.000 a 1.700.000 aprox, esto en el año 2017.

Es por lo anterior que se hace necesario contar con un procedimiento que permita una selección adecuada del recurso humano, definiendo las competencias y calificación del personal que se requiere contratar, definiendo como se ha señalado en este proyecto mecanismos estandarizados, que reflejen la transparencia de los procesos de selección de las personas, estableciendo normas que aseguren los

tratos no discriminatorio en términos de credo, genero, edad, raza ni pensamiento político, etc.

Por ello, se requiere dar cumplimiento a las nuevas disposiciones y a la vez lograr que la municipalidad de Huechuraba establezca un mecanismo o procedimiento que permita fortalecer y mejorar los procesos de selección considerando los alcances de estas leyes pero que en honor a la verdad deja fuera a las personas contratadas bajo estas modalidades y considerando que son casi el doble o triple de la dotación de planta que corresponde a 204 funcionarios, toda vez que son actores importantes en la gestión municipal.

En esta definición de transparencia, como señalamos en las páginas precedentes, nos abre la puerta para ingresar a un mundo que estaba muy cerrado, ya que no se tenía conocimiento sobre la gestión pública y sus servidores, es decir, de quienes formaban parte de este sistema, sus ingresos, sus cargos, nivel educacional, etc.

Existen dos tipos de transparencia, la activa y pasiva, que haciendo una definición simple de ambas, podemos señalar que la activa: es toda aquella información que se debe publicar a través de una página que posean los organismos del Estado, en el cual se señala todo lo que los funcionarios públicos perciben, sean de la modalidad que sean, en el cual deben estar sus datos y montos percibidos, nivel educacional, etc. Por otra parte, la transparencia pasiva: es aquella que solicita información sobre materias que deseen saber, forma en que se realice un proceso, etc.

Desde este proyecto que se convirtió en ley, nuestro país ha sufrido una serie de modificaciones a nivel del sector público donde la exigencia de la ciudadanía los ha obligado a transparentar todo, y los municipios no se quedan fuera.

La transparencia implica el deber de las autoridades, directivos y funcionarios públicos de actuar en forma visible, previsible y entendible. Concretamente, esto se traduce en el Acceso a Información Pública, o sea, el carácter público y accesible de toda la información que esté en poder de las instituciones públicas, tal como lo ha establecido la Ley N° 20.285 de acceso a la información pública, comúnmente llamada Ley de Transparencia.

La ley de Transparencia (2008) exige a las instituciones públicas, poner a disposición de los ciudadanos de manera permanente y actualizada, un conjunto de información en sus páginas web. En este contexto, Chile Transparente elaboró un conjunto de estándares de transparencia, que tienen como objetivo ofrecer a la ciudadanía información en un formato amigable, sobre la gestión de Municipios.

También, contribuye a tener ciudadanos informados y más capacitados para participar de manera organizada. Además, la transparencia mejora la rendición de cuentas y a su vez, hace más visibles los logros alcanzados. Finalmente, la transparencia es un motor para prevenir la corrupción pues disminuye las oportunidades para la comisión de irregularidades.

Junto a todas las modificaciones mencionadas, se establece una evaluación ciudadana de estos procesos, el cual no refleja un impacto positivo. El Séptimo Estudio Nacional de Transparencia (2015) arrojó como resultado una brusca caída en la confianza de la clase política e instituciones públicas, la más baja desde 2011, y aumentando la percepción de la ciudadanía sobre la corrupción debido a irregularidades, casos de colusión y conflictos de interés. A la vez, el estudio mostró que 84% de los chilenos cree que la relación entre el Estado y los ciudadanos es distante, lo cual se suma a la mala evaluación que tienen las personas sobre los organismos públicos, que califican con una nota de 3,9. El estudio también muestra

la percepción que hay sobre la corrupción y la falta de probidad, ya que el 57% de los consultados cree que los organismos públicos en Chile son muy corruptos y el 84% estima que quienes cometen actos que atentan contra la probidad quedan impunes.

Por todo lo anterior mencionado, se vuelve fundamental establecer medidas que potencien la confianza en los organismos públicos. Disminuyendo toda acción que pueda cuestionar la confiabilidad de los procesos. Sobre todo en los procesos que se ve involucrada la ciudadanía, como son los procesos de selección para cargos públicos.

Para mejorar estos procesos de selección surge la Ley 20.922, después de veintitrés años considerando que desde 1990 los municipios iniciaron su compromiso con la democratización del país, sin contar con una dotación orgánica coherente que pudiera hacer frente de manera consistente y oportuna a las distintas materias demandadas por la ciudadanía, quienes veían en el municipio la primera expresión institucional de protección social, así es entonces como llegamos a la actual ley 20.922 que promulgo la presidenta Michelle Bachelet, la que faculta a los municipios a readecuar su dotación de personal, de este modo se busca por segunda vez desde el regreso a la democracia, transferir niveles de autonomía efectiva a los municipios para su estructuración orgánica y lograr la sintonía necesaria con las necesidades de romper con el sesgo centralista del ministerio del interior y el paradigma de control financiero del ministerio de hacienda.

La cual pretende producir efectos positivos sobre la gestión municipal, aumentando la eficacia, productividad y transparencia.

A medida que ha transcurrido el tiempo, el proceso de modificación de las plantas a través de la Ley 20.922, está produciendo efectos sobre la gestión municipal, generando mejoras en la eficiencia, productividad y transparencia,

Es por esto que debe existir un control adecuado que exija que la selección de personal se lleve a cabo, a través de procedimientos estandarizados, que permitan un proceso eficiente, eficaz y transparente que otorgue confiabilidad y credibilidad, aumentando así la transparencia, para generar un impacto positivo en la comunidad local.

El problema que se observa en la municipalidad de Huechuraba, radica principalmente en la poca transparencia del ingreso de las personas a la institución, en el caso de las modalidades de Contrata y Honorarios, se desconoce el número, y si existió algún procedimiento para el ingreso de los mismos. Si bien la ley 18.883 entrega orientaciones, falta por un lado, un manual con directrices sobre; **1.- Procedimientos** los cuales definen las secuencias de pasos para ejecutar una contratación, tanto para prestadores de servicios, como personal a contrata, y por otro lado, sobre **2.- Procesos**, los cuales se comportan dinámicos, impulsados por la consecución de un resultado, estos se operan y gestionan, centrados principalmente en la satisfacción de los usuarios y partes interesadas.

Es menester añadir como comentario, que desde el gobierno central se han impulsado una serie de iniciativas que apuntan hacia la mejora de los procesos y procedimientos, por ello es importante también hacer mención a una Ley que emana del Ministerio de Hacienda, Dirección Nacional del Servicio Civil que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas, a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el Artículo 2° letra Q) de la

Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el Artículo vigésimo sexto de la ley 19.882. Esta ley fue publicada el 11 de Mayo de 2017 e imparte normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de las personas a los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos, para su implementación descentralizada, tendientes a estandarizar materias relativas a reclutamiento y selección de personas, concursos de ingreso y promoción, sistemas de promoción, sistemas de calificaciones y otras materias referidas a buenas prácticas laborales.

Por lo señalado precedentemente, que se justifica elaborar y establecer para modalidades a Contrata y Honorarios un proceso normado, considerando que la municipalidad de Huechuraba carece de estos, esto evitando así lo que sucede cuando las personas contratadas no superan las expectativas de sus jefaturas, que sean difícil de desvincular y se transforman en lo que en el ambiente laboral se denominan “cachos” muchas veces en el camino, se observan las pocas competencias técnicas que poseen y para desvincularlos surgen una serie de dictámenes que impiden realizar la desvinculación y muchas veces se termina pagando millonarias indemnizaciones.

Es por lo señalado, que se requiere dar cumplimiento a las nuevas disposiciones y a la vez lograr que la municipalidad de Huechuraba establezca un mecanismo o procedimiento que permita fortalecer y mejorar los procesos de selección de personas.

2.1. JUSTIFICACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

En estos momentos unos de las necesidades más apremiantes de la Municipalidad de Huechuraba, debería ser la de establecer los elementos o acciones que permitan instaurar la herramienta denominada manual de reclutamiento y selección de personal contrata y honorarios, con la finalidad de poder captar o a traer al capital humano mejor capacitado que cumpla con las expectativas de los perfiles que requiere para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Municipalidad.

Ya sabemos que las municipalidades, y a partir de sus funciones y atribuciones, son consideradas la puerta de entrada del ciudadano al Estado. Es por ello, que cualquier modificación a la dinámica de éstas impactará a la eficacia del principio de servicialidad que debiera caracterizar a la gestión de todas las municipalidades.

Como complemento, hemos considerado además que con la publicación de la ley 20.922, que modifica disposiciones aplicables a los funcionarios municipales respecto a lo que establecía la ley 18.695⁷ significará importantes cambios en lo que es la gestión de las 345 municipalidades de nuestro país.

Un ejemplo de esto es la posibilidad de crear, cada 8 años, las unidades que se estimen necesarias para el correcto funcionamiento de los municipios.

Lo anterior se justificó en función de entenderse que una restructuración de la orgánica interna de los municipios no sólo era necesaria, pues modernizaba una estructura que estaba vigente desde 1989 y que evidenciaba altos grados de ilegalidad respecto a la conformación del número y tipo de personal que trabajan en

⁷ Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades

los municipios, sino también ayudaba a reflejar de mejor forma las propias realidades sociales de las comunas; lo que en esencia significa brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Ahora bien, si la municipalidad de Huechuraba, pretende alcanzar un nivel de excelencia en la atención de los vecinos, de contar con el personal capacitado y acorde a los requerimientos y a las necesidades que día a día demanda la comunidad, se hace cada vez más necesario contar un manual de reclutamiento y selección de personal, que nos permita la posibilidad de profesionalizar la gestión municipal.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar la transparencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal a contrata y honorarios para la municipalidad de Huechuraba?

2.3. OBJETIVOS

2.3.1. Objetivo General

Sugerir un Marco de Acción que permita elaborar un manual de normas y procedimientos para el área de reclutamiento y selección del Departamento de Recursos Humanos, a través de lineamientos, acciones y roles para contratar personal a contrata y honorarios para la municipalidad de Huechuraba.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar el proceso de reclutamiento y selección utilizado actualmente por el Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Huechuraba.
- Determinar los requerimientos para ocupar cada uno de los cargos necesarios a la estructura organizacional de la Municipalidad de Huechuraba
- Establecer las necesidades de proveer cargos mediante las vías a contrata y honorarios, y determinar los requerimientos del mismo, funciones que deberá cumplir y competencias que deben poseer los postulantes.

- Establecer los mecanismos, directrices y formalidades que deberá contener el manual para el reclutamiento y selección para la contratación a “contrata” y “honorarios”.

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario conocer la metodología utilizada que sustenta el estudio en cuestión.

Como el objeto de estudio es demostrar el **¿Cómo mejorar la transparencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal a contrata y honorarios para la municipalidad de Huechuraba?** se puede señalar que el tipo de investigación que se utilizó para profundizar en este trabajo y poder así satisfacer las necesidades de la elaboración de este, en primera instancia es del tipo Descriptivo y Exploratorio, toda vez que la preocupación se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado fenómeno, en donde el objetivo será conocer las ventajas de la aplicación del instrumento denominado Manual de Reclutamiento y Selección y su alcance en el contexto de las contrataciones del personal a “contratas” y/u “honorarios”.

Para ello, en primera instancia se analizan los procedimientos tal como en la actualidad y en lo cotidiano utiliza el Departamento de Recursos Humanos para contratar personal bajo la modalidad de “contrata” y “honorarios” y, a su turno, analizarlo en forma más exhaustiva en la parte correspondiente a la presentación de los resultados.

Para la validación de este estudio, se realizan dos tipos de entrevistas, una que estará dirigida a funcionarios tanto a honorarios como a contrata que ingresaron mediante el sistema actual y la otra entrevista esta direccionada a funcionarios del Departamento de Recursos Humanos y a Directivos que han estado completamente relacionados con el tema de estudio.

3.2. UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de estudio de este trabajo fue de 196 funcionarios a contrata y de 371 trabajadores bajo la modalidad de honorarios. Se excluyen a los funcionarios de planta por no ser materia de estudio en este trabajo.

3.3. TIPO DE MUESTRA

El tipo de Muestra fue intencionada y el número seleccionado de personas con las que se contó fue de un total de 79 funcionarios; 40 funcionarios bajo la modalidad de contrata en la “observación participante”; 30 funcionarios contratados a honorarios para la “encuesta”; 8 funcionarios del Departamento de Recursos Humanos que tienen una permanente vinculación con el tema de estudio en el “Focus Group” y 1 para la “entrevista en profundidad”, lo que equivale a un 13.9%.

En un principio, se pretendía contar con un número mayor de informantes, sin embargo, no fue factible, toda vez que algunos de los posibles informantes se negaron a entregar su testimonio porque prefieren mantenerse en el ámbito de lo privado, debido a una percepción de inestabilidad laboral y político.

Es importante destacar que estas investigadoras acudieron a funcionarios que cumplen diferentes funciones y con una data de antigüedad variables, sin embargo, no fue posible contar con funcionarios de la planta Directiva, toda vez que éstos argumentaron que por una cuestión de lealtad a la actual administración no podían emitir o efectuar ningún tipo de juicios frente al tema objeto de estudio.

Los Criterios de inclusión de la muestra fueron los siguientes

- Ser funcionario o funcionaria
- Ser contrata u honorarios
- Tener más de un año de antigüedad en la municipalidad y
- Estar asimilados a los estamentos, Profesionales, Técnicos y Administrativos.

La muestra fue captada principalmente a través de las Direcciones de Desarrollo Comunitario, Secretaría Comunal de Planificación, Obras Municipales y de los Departamento de Informática y Relaciones Públicas, en donde en una primera instancia se procedió a contactar a cada uno de los informantes, con una previa información respecto al objeto de estudio.

3.4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.4.1. La Observación Participante

La primera técnica aplicada, fue la Observación Participante, la que permitió a través de la experiencia de cuarenta funcionarios contratados bajo modalidad a “contrata”, que cumplen funciones en los Departamentos de Relaciones Públicas y en la Dirección de Desarrollo Comunitario, describir las percepciones y vivencias de los mismos y el significado de sus cometidos. Del mismo modo esto condujo hacia un mejor entendimiento y captar in situ respecto de la pertinencia de la elección en la designación de las funciones asignadas, siempre en función de cierto sentido común sobre lo que es relevante para los problemas planteados en la investigación, tales como: estructura, funcionarios y carrera funcionaria.

La observación ofrece a la tarea de investigar una manera distinta de mirar la realidad y recolectar los datos. No se basa en lo que las personas dicen que hacen o piensan, ni en sus relatos, sino en la evidencia directa que se obtiene como testigo de una determinada situación; se contemplan diversas situaciones de la vida social sin manipularlas ni modificarla. Lo que permite aproximarse a la realidad y observar a los actores en sus escenarios naturales.

Con el objetivo de reflejar lo más objetiva la información recopilada, se procede a establecer un “rapport” (Pérez, G.; 1998), adhiriendo a los siguientes principios para crear un ambiente de relajación, a fin de disminuir las tensiones que los entrevistados puedan tener y “romper el hielo”, estos son: (ver esquema N° 1).

Esquema N° 1

RAPPORT

- Acomodarse a las rutinas del escenario escogido
- Buscar puntos en común al contexto estudiado
- Solidaridad como medio para ganar confianza
- Interesarse por lo que dicen y hacen los sujetos de estudios
- Preguntar y alentar a la gente manifieste sus sentimientos
- Empatizar con el contexto del escenario estudiado

Fuente: Elaboración propia, para ser utilizada en la Observación Participante.

3.4.2. Focus Group o Grupo Focal

Se considera necesario incorporar una técnica que permita conocer la percepción de los funcionarios municipales de planta, respecto al tema ¿Cómo mejorar la transparencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal a contrata y honorarios para la municipalidad de Huechuraba?

Esta técnica fue incorporada para completar la información recopilada en la observación participante. Por lo que esta investigación amerita llevar a cabo un focus group, ya que es una metodología participativa en la que se genera una dinámica que hace surgir la realidad de cada uno de los participantes y busca generar el dialogo acerca de un determinado tema, dando a conocer así, la mirada propia de la realidad actual respecto a la opinión que se tiene por las contrataciones a contratas

y/u honorarios, que no cuentan con las capacidades y expertis que se requieren o que den cuenta sobre los montos u honorarios pagados.

Para esta técnica de recolección de información, se utiliza una muestra intencionada, donde participan ocho funcionarios del Departamento de Recursos Humanos los que fueron contactados y los cuales manifiestan la necesidad de normar y contar con un instrumento que permita eliminar las brechas que existen entre el personal contratado y las capacidades para el cargo, que promueva la incorporación de nuevos insumos acorde a las necesidades de la municipalidad.

Estos ocho funcionarios se encuentran involucradas en el proceso de reclutamiento y selección de la Municipalidad de Huechuraba; 6 del estamento profesional; 2 del estamento Técnico, (ver esquema N° 2).

Esquema N° 2

Cargo	Genero	Grado	Estamento
Jefa de Recursos Humanos	Femenino	9	Profesional
Encargada Área de Reclutamiento y Selección	Femenino	10	Profesional
Apoyo Área de Reclutamiento	Femenino	12	Profesional
Apoyo Área Selección	Femenino	12	Profesional
Encargada Área Honorarios	Femenino	10	Profesional
Apoyo Técnico Área Honorarios	Femenino	12	Técnico
Encargada Área Psicosocial	Femenino	10	Profesional
Apoyo Área Psicosocial	Femenino	12	Técnico

Fuente: Elaboración propia, para ser utilizada en el Focus Group

El Focus Group, Es preparado y orientando al equipo seleccionado de Recursos Humanos, para fomentar la discusión acerca de la necesidad de contar con un manual para el reclutamiento y la selección del personal a contrata y honorarios, y a su vez tomar notas de campo. Cabe hacer presente que este grupo focal se lleva a cabo en el casino de la municipalidad de Huechuraba, al término de la jornada de trabajo, siendo este el lugar de más fácil acceso tanto para los informantes como para las tesis.

Esta investigación, se basa en la confidencialidad de la información que entregaron los entrevistados, ya que es un derecho que debe ser respetado y promovido con el objetivo de no obstaculizar la autonomía de los funcionarios, y en este término, forma parte del secreto profesional de estas investigadoras, lo cual se encuentra respaldado en el documento de confidencialidad que se elaboró para tales efectos. (Ver Anexo N° 11).

Para evaluar la confiabilidad y validez de la información se desarrolla una instancia de reflexión entre investigadoras e investigados, que busca responder a las siguientes inquietudes. (Ver Esquema N° 3)

ESQUEMA N° 3

N°	INTERROGANTES
1	¿Los entrevistados fueron sinceros y abiertos?
2	¿Logramos el clima de confianza para que lo fueran?
3	¿Se registraron los acontecimientos y sucesos relevantes al problema de investigación, en el contexto, en el ambiente, las unidades de análisis o situación estudiada?

4	¿Nos adentramos y compenetrarnos en la situación, el contexto o el ambiente?
5	¿Se recolectó la información necesaria y suficiente para poder cumplir con los objetivos de estudio?
6	¿Se recogió los testimonios y declaraciones de los sujetos de estudios en su propio lenguaje?
7	¿Se logró no influir ni desviar el curso de los acontecimientos?
8	¿Esta influencia afectó la naturalidad y cotidianidad del ambiente o contexto?
9	¿Las descripciones se apegaron a lo que observamos?
10	¿Se registraron los hechos relevantes?
11	¿Se elaboraron las anotaciones para complementar las observaciones?
12	¿Obtuvimos diversas perspectivas y puntos de vista de los sujetos?
13	¿Fuimos cuidadosas en los procedimientos y los aplicamos de manera cuidadosa?
14	¿Logramos no dejar a un lado los detalles importantes?
15	¿Hicimos las preguntas pertinentes y adecuadas de acuerdo con los objetivos de estudio?

Fuente: Elaboración propia, para ser utilizada en el Focus Group

3.4.3. La Encuesta

Esta investigación apunta, a modo de inferir respecto a **¿Cómo mejorar la transparencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal a contrata y honorarios para la municipalidad de Huechuraba?** a través de un manual de procedimiento en el cual estén reflejados los lineamientos, acciones y roles del

reclutamiento y selección del personal a contrata y honorarios para la municipalidad de Huechuraba, realizando también una encuesta cerrada que abarca tres preguntas (Ver anexo N°12) a treinta funcionarios bajo la modalidad de honorarios, seleccionados aleatoriamente de las unidades de Informática y Relaciones Públicas.

Esta encuesta trató de medir la percepción de aquellos funcionarios en los ámbitos de la identidad con la municipalidad, el rol de un funcionario municipal y la importancia que tiene una municipalidad en un territorio determinado, dentro del contexto del modo como ingresaron a la Municipalidad.

3.4.4. Entrevista en Profundidad

Por último, se realiza una entrevista en profundidad a la Presidenta de la Asociación N° 1 de Trabajadores Municipales de Huechuraba, con la cual hubo un intercambio directo de información, lo que nos brindó flexibilidad en la búsqueda de datos lo que permite tomar conocimiento a través de uno de los actores importantes que se encuentra inserta e involucrada en las discusiones frente al tema del reclutamiento y selección de los trabajadores municipales, dado que es la organización que representa, la que recoge todas las inquietudes a nivel de base comunal frente a la problemática que por muchos años se viene presentando, y que dice relación con la inexistencia de políticas coherentes para captar nueva sabia, nueva mano de obra, nuevos trabajadores, que permitan cumplir con los lineamientos trazados por la municipalidad, y que no alteren la carrera funcionaria, en el sentido de hacer sentir a los funcionarios de plantas sobrepasados por estas contrataciones sin cumplir con los mínimos requisitos, que es al menos el perfil acorde.

Esta técnica, que según los autores Taylor y Bodgan (1988), consiste en “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen estos respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresa con sus propias palabras. La entrevista en profundidad como sigue el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas” nos permitió obtener material suficientemente profundo respecto al tema de estudio más allá de la imagen personal que muchas veces puede ser sesgada.

Esta entrevista en profundidad se lleva a cabo a través de un solo encuentro, donde se establecieron en conjunto los posibles temas a tratar. Se plantean a la entrevistada los lineamientos base en los que se funda la presente investigación.

Es de que esta técnica que es en sí un tipo de conversación entre iguales, se pudo efectuar una conversación cara a cara, apoyada con herramientas tales como: grabaciones de audio y notas de campo, siendo posteriormente transcritas.

En relación con la recolección de los datos, se eligió un lugar o contexto que permitiera recolectar la información en forma óptima. Tal selección fue muy importante, asegurando que el lugar, ambiente o contexto fuera propicio para lo que necesitábamos investigar.

La recolección de datos para esta entrevista en profundidad se lleva a cabo a través de una cita previamente establecida entre las partes involucradas (las investigadoras y la Presidenta de la Asociación N°1 de Trabajadores Municipales de Huechuraba), la entrevistada es funcionaria de planta con más de 25 años de servicio en la municipalidad de Huechuraba.

Lo que le ha permitido evidenciar durante su larga trayectoria, la urgente necesidad de contar con los instrumentos necesarios que permitan al municipio de Huechuraba, dotarse de los mejores trabajadores acorde al nivel de las demandas que hoy en día solicitan los vecinos de la comuna.

CAPITULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el presente apartado se dan a conocer los resultados obtenidos de la observación participante, el focus group o grupo focal, la encuesta y la entrevista en profundidad, cuyos procesos dieron origen a una reflexión por parte de las investigadoras, en el sentido que el trabajo realizado con los informantes se fundamentó esencialmente en lo empírico, permitiendo, por tanto, conocer, indagar y describir los ámbitos más relevantes que dieron sentido a todo el proceso de investigación.

El análisis de datos durante el proceso de investigación implica ciertas etapas “la primera es una fase de descubrimiento en progreso: identificar temas y desarrollar conceptos y proposiciones. La segunda fase, que típicamente se produce cuando los datos ya han sido recogidos, incluye la codificación de los datos y el refinamiento de la comprensión del tema de estudio. En la fase final, estas postulantes trataron de relativizar sus descubrimientos, es decir, de comprender los datos en el contexto en que fueron recogidos”.

Los mecanismos utilizados para procesar la información fueron el análisis de contenido y categorización. Estas técnicas fueron utilizadas en la investigación para el análisis de la información recogida tanto en el focus group como en la encuesta. Por ello, se realizó una revisión acerca de toda la información recopilada en la entrevista en profundidad para identificar y seleccionar los temas más relevantes para los objetivos de estudios.

A partir de esto, se realiza un profundo análisis de los datos, el cual estuvo orientado hacia el “desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios o personas que se estudiaron (Taylor, S.J. y Bodgan, R., 1994, pág. 159) “a lo largo del análisis, se trata de obtener una comprensión más profunda de lo que se ha estudiado, y se continúan refinando las interpretaciones.

Las investigadoras también se basan en sus experiencias directa con escenarios, informantes y documentos para llegar al sentido de los fenómenos partiendo de los datos”.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron analizados de acuerdo con la recopilación bibliográfica señalada en el Marco Teórico de la presente investigación, lo cual otorgó mayor credibilidad en sus proposiciones teóricas para su estudio.

4.1. Observación Participante

En cuanto a la observación participante, esta fue realizada a funcionarios bajo la modalidad Contratas que cumplen funciones en los Departamentos de Relaciones Públicas y en la Dirección de Desarrollo Comunitario, Unidades que mayoritariamente se encuentran dotadas por personas contratadas bajo la modalidad de “Honorarios” y con la finalidad de lograr el objetivo de esta metodología se procede a elaborar las siguientes Notas de Campo ((Hammersley y Atkinson (1994), Silverman (1993), Spradley (1980), Taylor y Bogdan (1986).

Primer Contacto con el Director de Desarrollo Comunitario				
Fecha	Lugar	Observador	Actores	Comentarios
07.12.2017	DIDECO	Verónica Córdova Chavarría. Lorena Patricia Jerez Velásquez.	Sr. Daniel Espinoza Novoa.	<p>1.-El primer contacto que se realiza es con el Director de Desarrollo Comunitario, con la finalidad en primera instancia de realizar la presentación del trabajo a desarrollar en su Unidad, y a su turno solicitarle autorización para ingresar a las dependencias y observar a los prestadores de servicios a honorarios. Quienes de acuerdo a la información con la que se cuenta, han sido contratados sin pasar por ningún procedimiento técnico de evaluación.</p> <p>El Director nos atendió y recibió de manera cordial, demostrando interés, sin embargo, nos solicitó unos días de plazo para coordinar con los trabajadores. Al término de la reunión nos indicó que enviaría un correo electrónico confirmando fecha y hora.</p> <p>2.- Luego de dos días recibimos correo electrónico del Director de Desarrollo Comunitario, informándonos que el 14 de diciembre estaba autoriza el ingreso y realizar la así observación.</p>

Fecha	Lugar	Observador	Actores	Comentarios
14.12.2017	DIDECO	Verónica Córdova Chavarría Lorena Patricia Jerez Velásquez	Trabajadores Honorarios	Siendo aproximadamente las 09:00 horas se ingresa a las dependencias de la Dirección de Desarrollo Comunitario, específicamente a la Unidad de Organizaciones Comunitarias, cuyas funciones son el contacto directo con todas las organizaciones funcionales de la comuna, tales como centro de madres, adultos mayores, jóvenes, etc. Esta oficina se compone de 21 trabajadores a honorarios, la mayoría provenientes de la misma comuna, es decir, de Huechuraba, sin embargo, en el momento de la observación sólo había presentes 14 prestadores de servicios.

			<p>A la consulta que se realiza ¿dónde están y a qué hora llegarían las otras personas? la respuesta fue “Están por Llegar”, de manera muy seria y sin mayores comentarios.</p> <p>La disposición de estos trabajadores, frente a las demandas observadas, por momentos, era difícil de manejar en virtud a la cantidad de personas que ingresan a la Unidad y los teléfonos que suenan constantemente. Lo que permitió observar en ciertos momentos una tensión enorme. De la observación se puede desprender que entre los trabajadores que se encontraban presentes no había mucha comunicación, por lo poco exacta que era la información que se entregaba a los usuarios. Se observa que cada cual se daba vueltas de un lugar a otro, siempre en movimiento y de manera silenciosa y una que otra vez preguntando a qué hora llegaba el Jefe. De pronto llega el encargado de la Oficina, quien muy empoderado de su cargo comenzó a dar instrucciones, instrucciones de lo que debían realizar. La actitud de estos trabajadores al recibir dichas instrucciones era “observando su lenguaje corporal”, muy tensa, sin expresión en sus rostros, solo dos de ellos contradijeron la instrucción dada, argumentando que esas labores siempre eran ellos los que debían hacerlas, sin embargo, había otros que solo se quedaban en la oficina sin hacer nada. (No querían salir a terreno).</p> <p>Habían transcurrido como 45 minutos cuando llegaron otros 3 prestadores de servicios, quienes sin ningún apuro se sentaron en sus escritorios y comenzaron a revisar el internet y a prepararse un café. El encargado de la Oficina no les dijo nada muy por el contrario comenzaron a comentar en voz baja, sobre una situación en particular</p>
--	--	--	--

				<p>que habían vivido en la tarde del día anterior en un club del adulto mayor. En síntesis, no se puede decir que en esta observación se pudo constatar que estos prestadores de servicios no se encontraban satisfechos con sus labores, ni tampoco muy comprometidos con la municipalidad, ni con los objetivos para lo cual habían sido contratados. Sin embargo en virtud a los antecedentes con lo que se contaba, (según página de transparencia municipal). Si se puede argumentar que ninguno de los observados a excepción, del encargado contaba con algún grado de especialización requerida para el área. (Antecedentes curriculares).Lo que se puede constatar de manera fehaciente.</p>
--	--	--	--	---

Primer Contacto con la jefa de Departamento de Relaciones Publicas

Fecha	Lugar	Observador	Actores	Comentarios
18.12.2017	RR.PP.	Verónica Córdova Chavarría. Lorena Jerez Velásquez.	Sra. Bárbara Urquieta	<p>Se realiza contacto con la jefa del departamento de relaciones públicas, con la finalidad en primera instancia de dar a conocer el contenido de este trabajo, que debe ser presentado para la obtención de un título y solicitarle autorización para ingresar a las dependencias del departamento para observar al personal a honorarios, que según con la información que se cuenta han sido contratados. Sin pasar por ningún proceso de Reclutamiento.</p> <p>La Jefatura, permitió el ingreso a sus dependencias, haciendo la salvedad de lo complejo que era realizar esta actividad con los 19 trabajadores de una sola vez, considerando que se encontraban en siempre en terreno, como era el caso del periodista y del fotógrafo.</p> <p>Frente a esto se acuerda de manera bilateral realizar la actividad con el mayor número de trabajadores, el día que estime pertinente.</p>

				Luego de dos semanas vía telefónica se establece que el martes 9 de enero se autorizó dicha actividad.
--	--	--	--	--

Fecha	Lugar	Observador	Actores	Comentarios
09.01.2018	RR.PP.	Verónica Córdova Chavarría. Lorena Jerez Velásquez.	Trabajadores Honorarios	<p>A sugerencia de la Jefa del departamento de Relaciones Públicas, ingresamos a las dependencias, a eso de las 11 horas AM, donde se constata la presencia de 19 trabajadores, todos con funciones diferentes, algunos de profesión de fotógrafos, otros periodistas, diseñadores gráficos, publicistas y cuatro mujeres que cumplían labores de secretaria y/o recepcionistas.</p> <p>La oficina es una especie de galpón con separador de ambientes, una mesa central como punto de reunión, con bastante ajetreo, bullicio, gente que entra sale, sube y baja. Se puede observar que las funciones asignadas a estos prestadores de servicios, se encontraban bien definidas en relación con el nivel profesional y técnico que cuentan, hay expertis y bastante conceptualización. Lo que de acuerdo al estudio previo que se realiza se constata el nivel de profesionales con que cuenta la unidad.</p> <p>Dentro de esta dotación se observa que existe dotación de "planta", información con la que se contaba previamente. Sin embargo, esto se aprecia aún más en virtud a que las bromas apuntaban a estos y con comentarios tales como: "la suerte" de la modalidad planta de algunos, pues que al final tendrían una vejez asegurada, considerando que no los pueden despedir, en cualquier momento como era el caso de ellos.</p> <p>A esto la respuesta no tarda en salir: "si eso es verdad, sin embargo, para poder</p>

				<p>tener los sueldos que tienen ustedes, en la planta tiene que morir un funcionario, jubilar o que renuncie, en cambio el honorario llega ganado más que el personal de la planta.</p> <p>Frente a este comentario, los prestadores a honorarios presentes indicaron “yo daría todo por ser de planta, porque así me podría proyectar en comprar en una casa o en un auto, pero no podemos ya que en cualquier momento nos terminan el contrato”.</p>
--	--	--	--	--

4.2. Focus Group

Esta técnica se lleva a cabo con los ocho funcionarios del departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Huechuraba, con el objeto de conocer la percepción de estos funcionarios municipales de modalidad planta que tienen una estrecha vinculación con el reclutamiento y selección de personal, respecto al tema ¿Cómo mejorar la transparencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal a contrata y honorarios para la municipalidad de Huechuraba?

Bajo este escenario, y luego de un largo debate este grupo de participantes entregaron una serie de propuestas que de alguna manera consideran, servirán de sustento para elaborar un manual de reclutamiento y selección bajo los estándares que una organización pública debe contener, a fin de que la municipalidad de Huechuraba pueda captar el mejor capital humano que llegue a aportar conocimientos, experiencias, responsabilidades y por sobre todo transparencia y vocación al servicio público.

Algunas de las propuestas como elementos de gestión fueron las siguientes:
(Ver esquema N° 4).

ESQUEMA N° 4

N°	ELEMENTOS DE GESTIÓN PROPUESTOS	FACTIBILIDAD Y TIEMPOS DE EJECUCIÓN	ACTOR INTERVINIENTE
1	<p>Definición del cargo vacante: Una vez que se crea un cargo vacante o se presente la necesidad de contratar alguna persona que por la vía de concurso público no es factible debido a la falta de vacantes en la planta, la jefatura directa de la unidad que requiera cubrir dicho cargo deberá hacer llegar al responsable del proceso de selección un memorándum especificando al menos los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Desempeño • Nombre Cargo vacante • Fecha estimativa en que se requiere la contratación del cargo. 	<p>Alta factibilidad Corto plazo</p>	<p>Unidad solicitante Depto. Recursos Humanos</p>
2	<p>Contacto para Acuerdos: Una vez recepcionada la solicitud, el encargado del proceso tomará contacto con la jefatura solicitante para acordar detalles de la ejecución del proceso.</p>	<p>Alta factibilidad Corto plazo</p>	<p>Unidad solicitante Depto. Recursos Humanos</p>
3	<p>Desarrollar/Ajustar el Perfil de Cargo: En caso de contar con el perfil del cargo, este deberá ser revisado en su validez para</p>	<p>Alta Factibilidad Largo Plazo</p>	

	<p>las funciones y competencias requeridas actualmente.</p> <p>En caso de no contar con el perfil del cargo, éste deberá ser construido. Esta labor deberá realizarse acorde al modelo de competencias y mediante una metodología participativa, como por ejemplo entrevista 360°, Ficus Group</p>		<p>Depto. De Recursos Humanos / Encargada de los Perfiles</p>
4	<p>Difusión Oferta de Empleo; Determinar canales de difusión.</p> <p>Las fuentes de reclutamiento serán de carácter mixta; Publicación interna o externa.</p>	<p>Alta Factibilidad Mediano Plazo</p>	<p>Depto. De Recursos Humanos</p>
5	<p>Análisis Curricular: Ejecutar el primer filtro de los currículos vitae según variables del perfil que se refieran a los requisitos para el cargo y las normativas vigente</p>	<p>Alta Factibilidad Mediano Plazo</p>	<p>Depto. De Recursos Humanos</p>
6	<p>Desarrollo del proceso de selección: Determinar la estructura del proceso que evaluara de acuerdo con las variables de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de candidatos que postulen y que resulten preseleccionados curricularmente • Tiempo de respuesta para asumir el cargo • Posibilidades técnicas de los diferentes cargos en cuanto a profesionales. 	<p>Alta Factibilidad Largo Plazo</p>	<p>Depto. De Recursos Humanos</p>

7	Elección de instrumentos de selección, en esta etapa se debe considerar todas las pruebas y otros métodos utilizados para devaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo	Alta Factibilidad Largo Plazo	Psicólogas el Departamento de Recursos Humanos
8	Comisión de Selección: Es la etapa cuando se cita a una entrevista final a aquellos postulantes que hayan obtenido mejores puntajes en el proceso de selección dentro de los que hayan alcanzado el puntaje mínimo para ser considerado idóneo.	Alta Factibilidad Largo Plazo	Directores de Secplac, Secretaria Municipal y Administración y Finanzas y Jefatura del Departamento de Recursos Humanos

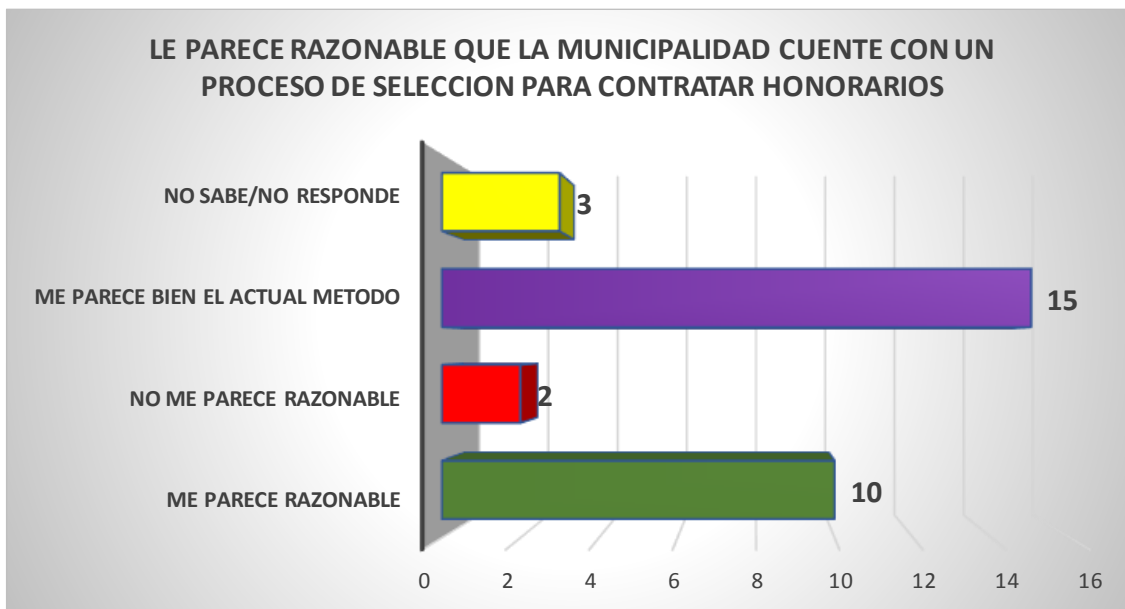
4.3. La Encuesta

Otra de las técnicas utilizada fue la encuesta, la que nos permitió desde la transcripción empírica de cada uno de los que prestan servicios bajo la modalidad de “honorarios”, conocer el significado que tienen ellos frente a su condición contractual y la forma del procedimiento utilizado para poder ingresar a la municipalidad de Huechuraba. Las preguntas se encuentran en el Anexo N° 12.

Por cierto, frente a las preguntas que se efectuaron a estos empleados como, por ejemplo ¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios? Tenemos que un total de 15 empleados consideran que les parece bien mantener el actual método, es decir, que sean contratados sin ser sometidos a ninguna evaluación y condiciones. Para ellos, estiman que, si bien sus contratos

tienen un carácter de transitorios, el monto de sus honorarios compensa lo anterior.
(Ver Gráfico N° 2).

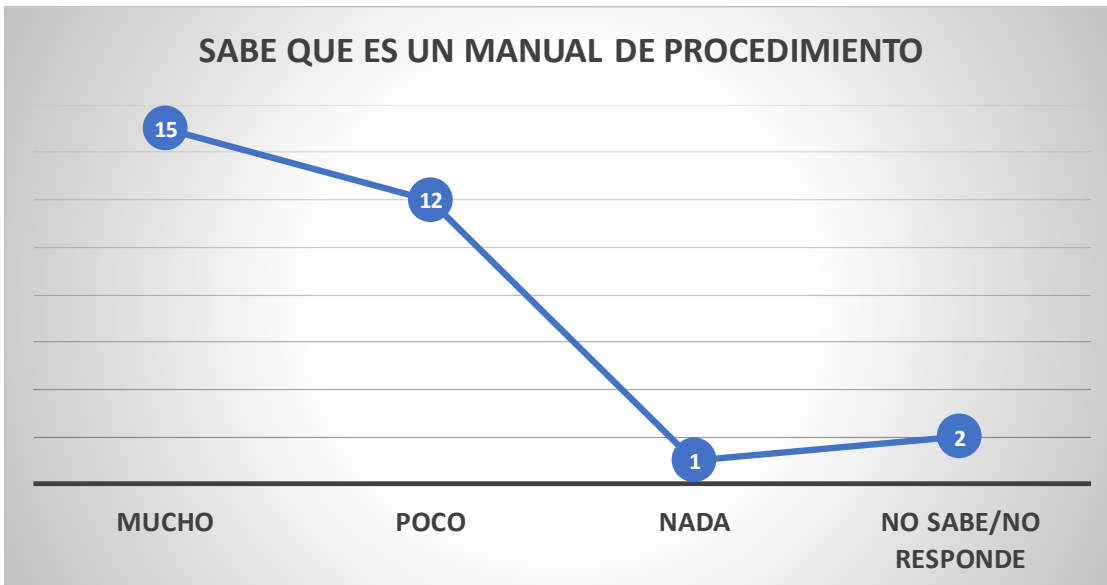
GRAFICO N° 2



Fuente: Elaboración propia, según resultados de la Encuesta

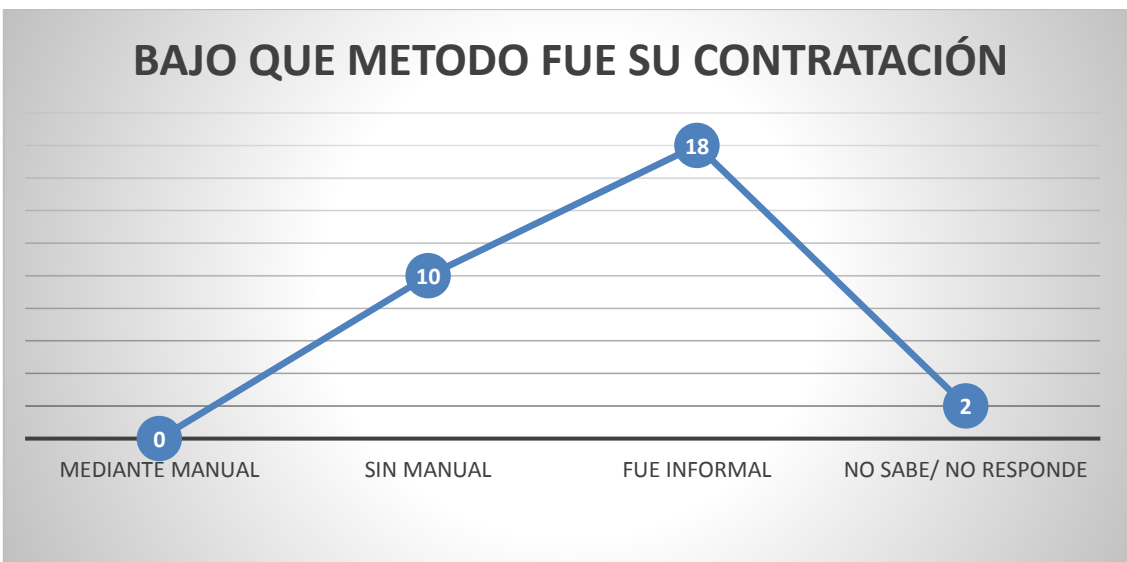
Y, frente a la pregunta ¿conoce que es un manual de procedimiento? Tenemos que 15 personas han afirmado que efectivamente conocen un manual de procedimiento, sin embargo, ese conocimiento no proviene precisamente de la municipalidad de Huechuraba sino más bien de experiencias en otras empresas u organizaciones. (Ver gráfico N° 3). Asimismo, 18 trabajadores han afirmado que para su contratación no se aplicó ningún manual que contuviera algún tipo de procedimientos, normas, exigencias o requisitos para su respectivo ingreso, sino más bien todo el proceso fue informal. (Ver Gráfico N° 4).

GRAFICO N°3



Fuente: Elaboración propia, según resultados de la Encuesta

GRAFICO N° 4



Fuente: Elaboración propia, según resultados de la Encuesta.

4.4. La entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad fue efectuada a la Presidenta de la Asociación N° 1 de Trabajadores de Huechuraba, a través de esta nos permitió obtener información directa respecto de la opinión que tienen los funcionarios municipales de planta, frente a las cuantiosas contrataciones tanto a contratas como a honorarios que año a año son testigos del creciente aumento, manifestó además que si bien están ciertos que las municipalidades chilenas han experimentado grandes cambios y transformaciones y que los ciudadanos exigen y esperan que sean estos servicios los que les resuelva sus problemas, pues son las administraciones locales las instancias más cercanas a la gente y son los agentes de desarrollo económico y social de sus localidades.

De esta entrevista y mediante las respuesta que se transcriben a continuación, pudimos conocer el sentido del funcionario municipal quienes a través de sus bases han manifestado su férreo rechazo al considerable aumento de las contrataciones a honorarios y a contratas sin aplicar alguna metodología que permita hacer un filtro entre los mismos para lograr que la municipalidad pueda dotarse de trabajadores calificados y capacitados acorde a los lineamientos de los objetivos de las municipalidades y acorde a los nuevos tiempos.

Frente a la Pregunta ¿Qué opinión tiene usted de los contratos a honorarios y a contrata, en relación con la garantía de la estabilidad laboral?

El régimen de las personas encargadas de ejercer la función pública ha variado sustancialmente en los últimos años. Este cambio se ha traducido, entre otros aspectos, en el reemplazo de un régimen que garantizaba la estabilidad en el

empleo, en el cual el término del ejercicio de la función no queda a discreción de la autoridad, por un régimen de discrecionalidad de la autoridad para poner fin al empleo. Este cambio se ha ido operando paulatinamente a través de varios mecanismos. El más importante de ellos es la reducción de los cargos de planta frente al aumento sostenido de los cargos a contrata.

Ahora bien, respondiendo a la consulta, podemos afirmar que la garantía de la estabilidad laboral de los trabajadores a contrata, se encuentra supeditada a su condición de “la precariedad de su duración”, ya que en el inciso segundo del artículo 2° de la Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios municipales, expresa textualmente *“Los empleos a contrata durarán, como máximo, hasta el 31 de diciembre de cada año y los empleados que los sirvan cesarán en sus funciones en esa fecha, por el solo ministerio de la ley,.....”* y además, porque su estabilidad dependerá de la facultad de la autoridad municipal y de las necesidades de la entidad empleadora.

En cuanto a los contratos a honorarios, la situación se agrava, toda vez que la actual situación de desregulación en la que se encuentran los trabajadores a honorarios de la administración municipal, debido al criterio mayoritario de nuestra jurisprudencia, vulnera el orden público laboral, lo que se manifiesta de forma concreta en la afectación de derechos fundamentales laborales específicos y los principios del Derecho Laboral.

Frente a la Pregunta ¿Cree usted necesario que la municipalidad de Huechuraba debe contar con un mecanismo que garantice el ingreso de trabajadores mejor calificados y capacitados, el que de alguna manera respete la carrera funcionaria de los funcionarios de planta?

En primer lugar, debemos hacer referencia al artículo 4° de la Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales, el cual señala que *“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”*

De lo anterior se desprende que las personas contratadas a honorarios se regirán por las reglas que establezca el respectivo contrato y no les serán aplicables las disposiciones del precepto legal antes indicado, es decir el Estatuto se desliga completamente de los trabajadores a honorarios, dada la naturaleza de las funciones de estas personas y, en cuanto a los cargos contratados tendrán el carácter de transitorios para cumplir funciones habituales y permanentes.

Ahora bien, y de acuerdo a lo que latamente se ha expresado precedentemente, hemos considerado muy pertinente que la municipalidad de Huechuraba, debe contar con un instrumento o mecanismo que garantice el ingreso de trabajadores mejores calificados y capacitados que puedan ocupar los cargos a honorarios o a contrata, con la finalidad de evitar rotaciones, desvinculaciones, mermas en el cumplimiento de los objetivos delimitados por la municipalidad y principalmente, que permita contar con servidores públicos connotados del quehacer municipal, que sientan conexión con el sentido de su función y que realce la importancia y valoración del rol de un funcionario municipal.

Frente a la pregunta ¿Cree usted que un manual de procedimientos para el reclutamiento y selección permitiría abordar las directrices respondidas mediante la pregunta formulada precedentemente?

En primera instancia es dable precisar que con la reciente promulgación de la ley N°20.922 sobre Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización del Personal Municipal, sin duda, significará el inicio de una nueva era en la gestión municipal considerando que desde hacía más de dos décadas que no se legislaba sobre esta materia. Con esta nueva ley alcaldes y concejales tendrán la facultad de (re)definir sus plantas y (re)organizar sus recursos humanos, todo ello apuntando al objetivo superior de mejorar la gestión misma de los municipios. Evidentemente, esta nueva ley ha generado muchas expectativas en el mundo municipal, especialmente entre los empleados a honorarios como a los funcionarios a contratas y es que para nadie ha sido indiferente la serie de mejoras que se prevén.

Para aportar a la comprensión de los nuevos cambios que se avecinan tras la promulgación de esta nueva ley esperamos que se cumpla el propósito de hacer de los municipios instituciones más modernas y eficaces por lo que creemos que uno de los mecanismos que permitirá dar sentido a estas aspiraciones es que, en nuestro objeto de estudio, la Municipalidad de Huechuraba, cuente con un Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección del Personal tanto a contratas como a honorarios, que contenga las bases para establecer los lineamientos para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la municipalidad, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos, como asimismo, demostrar la eficiencia y eficacia que puede alcanzar a desarrollar una institución

cualquiera que esta sea, para de esta forma dar cumplimiento a sus objetivos a través de la selección de un puesto determinado.

Es por lo anterior, que apoyamos férreamente la construcción, elaboración y la puesta en marcha de este manual que permita a su vez, lograr la coherencia entre las características académicas, capacitaciones y conocimiento del reclutado como la valoración en las remuneraciones en razón a las funciones a desarrollar por los mismos.

Esta toma de decisión propuesta por las estudiantes que me entrevistan nos parece totalmente acertada ante los futuros cambios ya que el conjunto de los empleados municipales como agentes y protagonistas del cambio deben asumir y someterse a este proceso y será la Unidad de Recursos Humanos quienes deberán velar y ayudar mediante diversos mecanismos la transparencia y la pertinencia de reclutar a trabajadores mejores calificados.

CAPITULO V CONCLUSIONES

La municipalidad de Huechuraba, como se señala en las páginas precedentes es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, encargada de satisfacer las necesidades de la comunidad local a través de sus diversas direcciones municipales que la conforman y que también está encargada de asegurar la participación en el proceso económico, social y cultural.

Es por ello que esta investigación que se llevó a cabo tiene como soporte principal el Marco Teórico el cual se construyó con el propósito de tener un conocimiento global dentro del cual están inmersos los funcionarios municipales frente a una realidad que se viene gestando desde hace muchos años y que indirectamente a provocado grandes brechas en la gestión municipal.

Por lo que siendo nuestro problema de investigación ¿Cómo mejorar la transparencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal a contrata y honorarios para la municipalidad de Huechuraba? pusimos todo nuestro esfuerzo, en primera instancia cómo la falta o inexistencia de un manual de reclutamiento y selección afecta o repercute en la gestión de la municipalidad de Huechuraba y a su turno demostrar a los administradores de la municipalidad sobre la importancia de crear y aprobar un instrumento que nos permita atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Si bien es cierto, existen determinados factores que hace necesario la implementación y aplicación de un manual para reclutar y seleccionar los mejores trabajadores y que como primera visión, es que se evite el ingreso de estos sin un procedimiento que valide la eficacia y transparencia de los procesos.

En este orden de ideas, ya sabemos que los trabajadores a honorarios y los funcionarios a contrata son una categoría laboral que siempre existirá en toda la administración pública, ahora bien, con los resultados de la observación participativa y la encuesta, se demuestra fehacientemente que el ingreso de trabajadores tanto bajo la modalidad de contrata como a honorarios se encuentra sustentada bajo las recomendaciones de amigos o conocidos y principalmente por solicitud y encargos de Directivos que se encuentran en el nivel de toma de decisiones, obviando todo tipo de mediciones tales como, pruebas psicométricas, las pruebas de habilidades y las pruebas de conocimientos.

Es también deber plantear en esta tesis que al observar las conductas y a través de los resultados de la entrevista participativa, que el mayor porcentaje de los cargos fueron ocupados por personas que no tenían las competencias técnicas o conocimiento de las funciones a desarrollar, que no tuvieron inducción que les permitiera desenvolverse frente a su cargo con el mínimo de conocimiento.

En correlato con lo anterior, de acuerdo con los resultados del focus group, realizado con funcionarios del departamento de recursos humanos de la municipalidad de Huechuraba que tienen una estrecha vinculación con el reclutamiento y selección de personal, se concluye que se requiere con urgencia y en el corto plazo realizar mejoras en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal bajo las modalidades de honorarios y contrata.

Que se debe diseñar e implementar a la brevedad un manual que permita reclutar al mejor personal, evitando improvisaciones que solo nos ha llevado a cometer errores, que procure que la municipalidad de Huechuraba pueda dotarse de trabajadores calificados al nivel acorde a los lineamientos trazados por el propio municipio.

Si bien esta investigación muestra, en sus resultados de la encuesta y el focus group que existe cierto desorden administrativo, esto mediante un procedimiento claro y ordenado puede rápidamente, siendo una debilidad convertirse en una fortaleza, como se ha implementado en los servicios públicos del gobierno central, específicamente el servicio civil, quien es contraparte técnica de este tipo de materias en la Administración Pública.

A su vez el planteamiento del problema como diagnóstico nos da una radiografía del entorno interno de cómo no está funcionando el municipio en materias de reclutamiento y selección para este tipo de personal. Por lo que este manual o propuesta de Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para Contratas y Honorarios de la Municipalidad de Huechuraba, pretende mejorar y crear un procedimiento administrativo en estas materias, a fin de que sea una herramienta de apoyo en la gestión de cualquier administración que este de turno en la municipalidad, y a su vez de apoyo para el Departamento de Recursos Humanos, que al poner en práctica este manual, podrá realizar con eficiencia, eficacia y transparencia este procedimiento administrativo.

Garantizando así lo principios establecidos en instructivo de la presidencia de la republica del año 2015, que señala el adecuado funcionamiento y desarrollo de los sistemas de recursos humanos tales como: ingreso, desarrollo, carrera funcionaria, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros y garantizando así las condiciones de acceso al empleo público, incluidos los criterios de selección, así como las condiciones relacionadas al desarrollo laboral no conlleven discriminaciones de ningún tipo.

La aplicación del manual de reclutamiento y selección requerirá que el Departamento de Recursos Humanos, mantenga una constante entrega de información a las autoridades encargadas de la toma de decisiones, que pueda involucrar en este proceso de cambio, además, al conglomerado municipal, como agentes y protagonistas de este cambio, para que asuman y acepten este proceso.

Sin dejar fuera a los trabajadores y a las asociaciones de funcionarios en este proceso, pues son su principal activo y es en este escenario de cambio donde adquiere justificación y necesidad el tema del Manual de Procedimiento para el Reclutamiento y Selección el cual ayudara y velara a través de su propio mecanismo a aumentar el desempeño del laboral del talento humano, en forma motivada y comprometida con la municipalidad.

En este sentido, se pretenden crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos. Demostrando con esto la eficiencia, eficacia y transparencia que puede alcanzar a desarrollar una

institución cualquiera que esta sea, para de esta forma dar cumplimiento a sus objetivos a través de la selección de un puesto determinado.

Como recomendación en este manual se pretende realizar mejoras que permitan apuntar al ámbito de establecer a través de los manuales de procedimiento los lineamientos, acciones y roles para el reclutamiento y selección del personal a contrata y honorarios para la municipalidad de Huechuraba y también en otras materias relacionadas con los recursos humanos como de capacitación, gestión del desempeño, políticas de recursos humanos, etc. Por lo pronto se hace entrega del siguiente Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal a Contratas y Honorarios para la Municipalidad de Huechuraba (Ver Anexo N° 1).

Este Manual de Reclutamiento para el Personal a Contrata y Honorarios permitirá que el proceso de reclutamiento y selección en la municipalidad de Huechuraba sea claro preciso, transparente y acorde a las normativas y a la gestión Municipal de Huechuraba, a través de sus unidades municipales.

Con este Manual se apreciará una transparencia única como administración local, al ver que el talento humano que ingresa, no estará exento de cumplir los requisitos que deben cumplir los funcionarios que ingresan a la planta municipal, y evitara ese sesgo de desconfianza o desconocimiento, considerando que serán elegidos bajo procedimientos establecidos.

Por otra parte, este manual debe ser actualizado a lo menos cada cuatro años, considerando que debe ir acorde al progreso de las materias señaladas y de los lineamientos de la administración de turno en su plan de desarrollo comunal (PLADECO).

Finalmente, en este trabajo se refleja la madurez de los temas tratados en los capítulos anteriores los cuales han tenido su soporte especialmente por los conocimientos adquiridos en la Universidad Academia Humanismo Cristiano, especialmente por la colaboración de nuestra profesor guía, el cual siempre estuvo exigiendo que rindiéramos al máximo y brindando el apoyo necesario para llevar a cabo de la mejor manera posible, esta inquietud que teníamos sobre la implementación de un instrumento que permitiría a la municipalidad de Huechuraba terminar con el actual paradigma utilizado para reclutar a trabajadores tanto a contratas como a honorarios.

ANEXO N° 1



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
CONTRATAS Y HONORARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA**

Responsables	División, Departamento, Unidad	Fecha
Elaborado y Preparado por:	Departamento de RR.HH.	12/02/2018
Revisado por		



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

ÍNDICE

1. Propósito
2. Alcance
3. Marco Normativo
4. Definiciones
5. Solicitud de cargo
 - Objetivo
 - Responsables
 - Procedimiento
- 5.1 Modalidad de reposición
- 5.1.1. Proceso de Selección Externo:
Flujograma
6. Etapa del proceso de selección
- 6.1 Requisitos de postulación
- 6.2 Análisis curricular
- 6.3 Prueba técnica
- 6.4 Comisión entrevista
- 6.5 Evaluación Psicolaboral
- 6.6 Resolución y Notificación
- 6.7 Registro información y cierre
7. Indicadores
Flujograma
8. Anexos



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

1. PROPÓSITO

Garantizar que el proceso de reclutamiento y selección de personal para “contratas” y “honorarios”, de la Municipalidad de Huechuraba, cumpla con los lineamientos que le permitan seleccionar al personal idóneo; logrando desarrollar un proceso con altos estándares de calidad y transparencia.

2. ALCANCE

Este proceso tiene alcance dentro de la Municipalidad de Huechuraba y lo ejecutará el Departamento de Recursos Humanos. Abarca desde la recepción de solicitud de personal hasta el envío de la información para el ingreso del personal solicitado.

3. MARCO NORMATIVO

- Artículos 2° y 4° de la Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales
- Artículo 27° de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.
- Reglamento N° 2 de organización y Funcionamiento de la Municipalidad de Huechuraba.

4. DEFINICIONES

- **RECLUTAMIENTO:** Es el proceso constituido por una serie de actividades y técnicas necesarias para atraer candidatos con el fin de garantizar la captación de personal requerido, de acuerdo con los perfiles de cargo que se desean cubrir.
- **PERFIL DE CARGO:** Es el documento que consigna las funciones, tarea y habilidades necesarias para el desarrollo del cargo.
- **BASES:** Son los criterios y requisitos que se establecen para proveer un cargo sea este bajo la modalidad de honorarios como a contrata; cumple con el fin de asegurar la objetividad del proceso en concurso.
- **REVISIÓN CURRICULAR:** Consiste en revisar toda la documentación que los postulantes entreguen de manera de verificar antecedentes solicitados requeridos para el cargo.
- **PRUEBA TÉCNICA:** Es la etapa que evalúa a los candidatos con mayor conocimiento técnico, a través de la prueba de conocimiento específico diseñada por el área que solicita el cargo.
- **COMISIÓN ENTREVISTA:** La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, en la cual se recopila información y otras impresiones acerca de la motivación, experiencia laboral y habilidades específicas del candidato; esta información insuma la toma de decisiones de los candidatos idóneos.

- **EVALUACIÓN PSICOLABORAL:** Son todas aquellas evaluaciones que se consideran pertinentes a aplicar a los candidatos con el fin de determinar las habilidades y potencialidades de cada individuo con respecto al perfil proporcionados por la Municipalidad.

5. SOLICITUD DE UN CARGO



OBJETIVO: Dar a conocer de acuerdo a la necesidad la disponibilidad de un cargo que este vacante o a requerimiento de alguna unidad, dentro de la Municipalidad de Huechuraba

RESPONSABLES:

- Director de la Unidad que solicita el cargo
- Jefa Departamento de Recursos Humanos
- Director de Administración y Finanzas
- Director Administración Municipal
- Departamento de Personal

PROCEDIMIENTO

- 1) La solicitud de un cargo comienza cuando el jefe directo de la Unidad requirente envía mediante un documento a la Jefa del departamento de Recursos Humanos.
- 2) La Jefa del Departamento de Recursos Humanos verifica la modalidad contractual factible de contratar, según el porcentaje de gasto al momento que se tiene según sea el 20% o el 40% en relación al gasto de remuneraciones de la planta municipal. (Aplica artículo 2° de la Ley N° 18.883). Quien, además, solicita al Director de Administración y Finanzas informe respecto de la factibilidad presupuestaria para acoger la solicitud (tiempo estimado 2 días hábiles).
- 3) El Director de Administración y Finanzas, informa sobre la disponibilidad presupuestaria sea esta en el Ítem de “contratas” o en el Ítem de “honorarios”. (tiempo estimado 2 días hábiles).
- 4) Con toda la información necesaria, la Jefa del Departamento de Recursos Humanos, aprueba o rechaza la solicitud. (tiempo estimado 1 día hábil)
- 5) Si la solicitud es aprobada, el Departamento de Recursos Humanos solicita al Administrador Municipal, la autorización para proceder a la contratación y derivar toda la documentación a la Dirección de Secretaría Municipal, para la elaboración del decreto Alcaldicio. (tiempo estimado 5 días hábiles)
- 6) Con el decreto Alcaldicio firmado, la Jefa del Departamento de Recursos Humanos envía los antecedentes a la Unidad de Personal a fin de iniciar el proceso de Reclutamiento y Selección. (tiempo estimado 2 días hábiles)
- 7) La Unidad de Personal valida el perfil de cargo con la Jefatura directa de la Unidad solicitante. Si el perfil es validado se convoca a los miembros

de la comisión de entrevista según los criterios definidos en el punto 6.4. (Tiempo estimado 3 días hábiles), ver Anexo N° 1.

En caso de que el perfil requiera ajustes, el encargado de la Unidad de Personal y el Jefe directo de la Unidad solicitante realizarán los ajustes necesarios, los cuales deberán quedar estampado en un acta con la justificación o fundamentos que dieron origen a tales ajustes.

- 8) Encargado de la Unidad de Personal elaborara los requisitos o bases del cargo, en caso de que sea requerido, según la modalidad contractual.
- 9) La Jefa del Departamento de Recursos Humanos valida la publicación de requisitos y/o bases. En caso de alguna observación, ésta será responsable de hacer los cambios que correspondan
- 10) Finalmente se difunden los requisitos y/o bases, según la modalidad contractual.

5.1. MODALIDAD PARA SOLICITAR UN CARGO

5.2. Proceso de Selección Externo:

Como este Manual está dirigido para la contratación de personal a contrata y/u honorarios, podemos señalar que es un proceso abierto dirigido a todas aquellas personas que quieran postular al cargo en cualquiera de esas dos modalidades contractuales. Y su difusión podrá ser a través de:

- 5.1.1.1 Publicación con las bases generales del proceso externo del concurso en un periódico de los de mayor circulación en la comuna o agrupación de comunas, ver Anexo N° 2.

5.1.1.2 Avisos fijados en la sede municipal.

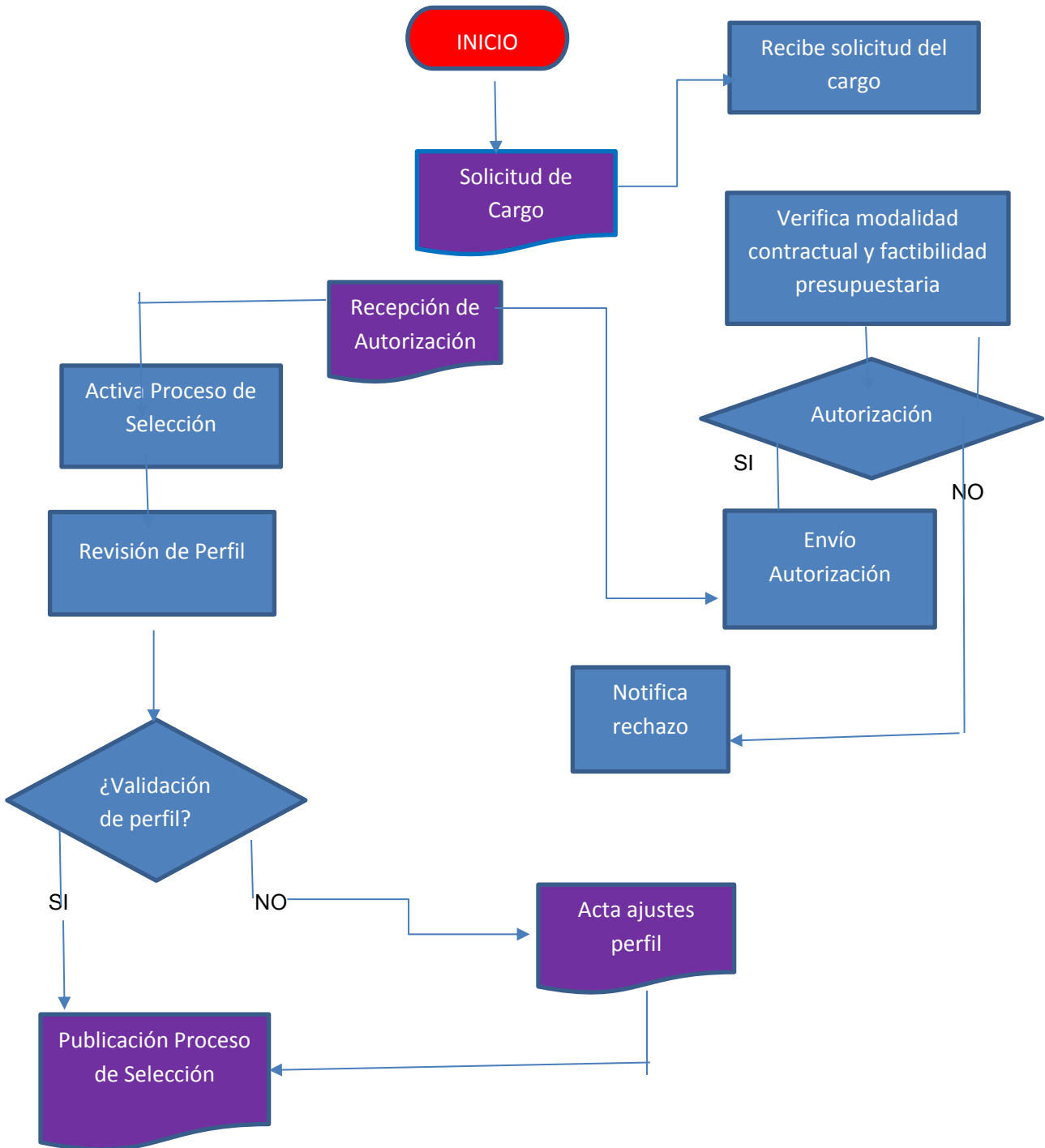
5.1.1.3 Publicación en el portal de la Página Municipal.

5.1.1.4 Por oposición de antecedentes, responde a un proceso de evaluación cerrado a un grupo de currículo Vitae que se presenten o que existan en la base de selección del Departamento de Personal, los cuales deberán ajustarse al perfil y al cumplimiento de los requisitos académicos que se requiera, ver Anexo N° 3.

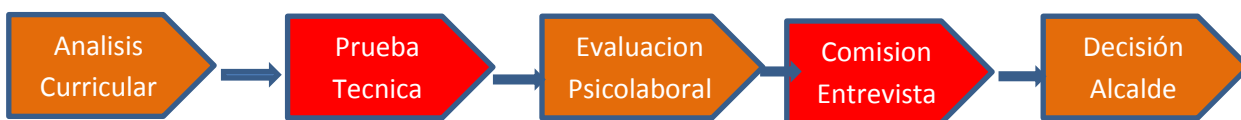
Etapas del proceso de selección que aplican según la modalidad de búsqueda del cargo.

Tabla N° 1 Proceso de Selección Externo							
Proceso Selección	Difusión	Revisión Curricular	Prueba Técnica	Comisión Entrevista	Evaluación Psicolaboral	Decisión Jefe Personal	Decisión Director
Externo							
Publicación Medio Comunicación							
Avisos							
Portal							
Oposición Antecedentes							

Flujograma del proceso de selección que aplican según la modalidad de búsqueda del cargo



6 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNO



6.1 REQUISITOS DE POSTULACIÓN

A continuación, se indican los requisitos para el proceso de contratación de un cargo según las modalidades de búsqueda.

REQUISITOS PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNO (*)	A. Currículo Vitae actualizado
	B. Ser ciudadano;
	C. Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización, cuando fuere procedente;
	D. Tener salud compatible con el desempeño del cargo;
	E. Haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley;
	F. No haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, y
	G. No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por delito que tenga asignada pena de crimen o simple delito. Sin perjuicio de lo anterior, tratándose del acceso a cargos de auxiliares y administrativos, no será impedimento para el ingreso encontrarse condenado por ilícito que tenga asignada pena de simple delito, siempre que no sea de aquellos contemplados en el Título V, Libro II, del Código Penal.

*nota: Se aplicará a las modalidades contrata y/u honorarios.

Los requisitos señalados, se encontrarán consignados en las bases respectivas que se acompañarán junto a la publicación del concurso en un periódico de los de mayor circulación en la comuna o agrupación de comunas

6.2 ANÁLISIS CURRICULAR

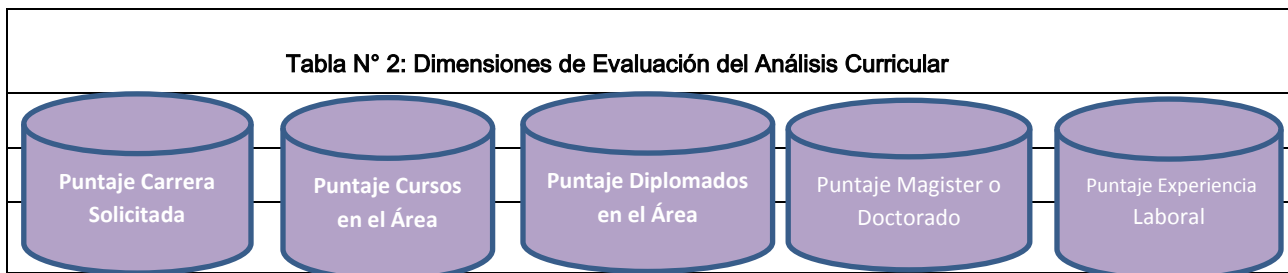
Objetivos: Seleccionar currículos que cumplan con los requisitos formativos y de experiencia laboral, solicitados en los requisitos y/o bases del cargo.

Responsable: Encargado de la Unidad de Personal

Procedimiento:

1. Para comenzar el proceso de análisis curricular se debe ingresar a la web del municipio, o al correo rrhh@huechuraba.cl
2. Luego el encargado de la Unidad de Personal descarga la información (documentos adjuntos y planilla general) de los postulantes.
3. El encargado de la Unidad de Personal filtra los currículos en dos pasos: (tiempo estimado 1 a 3 días hábiles).
 - 3.1. **Admisibilidad**⁸: Se revisa el cumplimiento de los requisitos bases para optar al grado solicitado.
 - 3.2. **Asignación de Puntaje:** En esta etapa se verifica los antecedentes de los postulantes en cinco áreas.

⁸ Artículo 10° de la Ley N° 18.883



La asignación del puntaje dependerá o será a las bases realizadas por jefe de recursos humanos y/o jefe que requiera el cargo. Estas se establecerán en las bases administrativas. En caso, de que el postulante no adjunte los documentos requeridos para certificar su nivel educacional o experiencia laboral, en el formato solicitado, no se le asignará puntaje al ítem.

El análisis curricular tiene un puntaje máximo de 60 puntos y el puntaje de corte mínimo será según los requisitos del cargo. A continuación, se detalla los puntajes mínimos para aprobar esta etapa. (Para conocer el puntaje por dimensiones ver Anexo 4).

Tabla N° 3: Puntajes de Aprobación Análisis Curricular	
Requisitos	Puntaje mínimo para aprobación de la siguiente etapa
Cargos con requisitos solo en la dimensión nivel educativo	15 puntos
Cargos con requisitos en la dimensión nivel educativo y experiencia laboral	35 puntos
Cargos con requisitos en todas las dimensiones de la rubrica de proceso de selección	60 puntos

Luego de haber verificado los antecedentes se colocarán los puntajes que correspondan. Aprobarán la etapa, los postulantes que cumplan con el puntaje de corte requerido.

4. El Encargado del Departamento de Personal notifica vía mail o telefónica a los postulantes que no aprobaron la etapa.

6.3 Prueba Técnica

Objetivo: Evaluar e identificar a los candidatos con mayor conocimiento técnico, a través de la prueba de conocimiento específico diseñadas por el área que solicita el cargo con apoyo de la Unidad de Personal. Esta etapa es optativa, su incorporación dependerá de la evaluación del Jefe del departamento de Recursos Humanos.

Responsables:

- Encargado de la Unidad de Personal
- Jefe de la Unidad que solicita el cargo

Procedimiento:

1. Diseño Prueba Técnica

El diseño de la prueba técnica se realiza con la participación de un responsable del área que solicita el cargo, como contraparte técnica; con apoyo del área de Personal como guía metodológico.

Los diseños de pruebas técnicas se recomiendan desarrollar en:

- 1.1. Cargos que requieren conocimientos específicos; la evaluación de estos conocimientos será a través de una prueba escrita
- 1.2. Cargos donde el desarrollo de algunas habilidades blandas sea clave para su desempeño.

2. Aplicación

Previa Aplicación: Para la aplicación de la prueba se citará a los postulantes que aprobaron la primera fase del proceso, vía mail o telefónico. En caso de que algún postulante no pueda asistir a la aplicación de la prueba, será descartado del proceso de selección (Tiempo estimado 2 días hábiles).

Aplicación: La prueba será aplicada por el encargado de la Unidad de Personal, el postulante tendrá máximo 90 minutos para el desarrollo de la prueba.

Previo al comienzo de la prueba, los asistentes deberán firmar una lista de asistencia, corroborando sus datos con su cedula de identidad.

Luego el encargado de la Unidad de Personal corregirá las pruebas técnicas (tiempo estimado 2 días hábiles). Todos los puntajes quedarán registrados en el "Acta de Prueba Técnica".

Aprobarán la prueba todos los postulantes que obtenga una nota igual o superior al 70% del puntaje total, como nota mínima de aprobación.

La etapa concluirá al notificar vía mail o telefónica a las personas que aprueben o no la segunda fase del proceso.

6.4 COMISIÓN ENTREVISTA

Objetivo: Evaluar e identificar los postulantes con mayor competencias y habilidades técnicas, según los requisitos de las bases del cargo.

Responsables:

- Jefa del Departamento de Recursos Humanos
- Funcionarios que integran el Comité de Selección
- El Jefe directo de la Unidad que requiere el cargo.

Procedimiento:

1. La comisión será definida al comienzo de la primera fase de “Solicitud del Cargo” y estará compuesta por los tres Directivos con mayor grado a excepción del Juez de Policía Local⁹, a saber:
 - a) Director de Secplac
 - b) Secretario Municipal
 - c) Administrador Municipal

La Jefa del Departamento de Recursos Humanos actuará como secretaria y parte integrante del Comité.

⁹ Artículo 19° de la Ley N° 18.883

2. El encargado del Departamento de Personal citará a los postulantes a la Comisión Entrevista y coordinará la logística (tiempo estimado 2 días hábiles)
3. El encargado del Departamento de Personal, enviará cronograma de asistencia, currículos vitae de las personas citadas y Anexo N° 5 “Entrevista Comisión”, vía mail a la comisión evaluadora. Aparte la encargada del Departamento de Personal, solicitará a la comisión la formulación de las preguntas técnicas, previo a la entrevista.
4. El día de la comisión de entrevista, la Jefa del Departamento de Recursos Humanos verificará que se constituya la comisión y al final del proceso se contactará con los miembros de ésta para solicitar el Anexo N° 5 “Entrevista Comisión”, con los resultados
5. En caso de que algún integrante de la comisión se ausentare, se indicará en el acta de entrevista y se buscará a un suplente de entre los funcionarios con mayor grado.
6. La jefa del Departamento de Recursos Humanos realizará la tabulación de los puntajes obtenidos por los postulantes en esta fase, para luego pasar los tres puntajes más altos a la siguiente La nota mínima para aprobar será una nota igual o superior al 70% del puntaje total (Tiempo estimado 2 días hábiles).
7. La etapa concluye cuando el encargado de la Unidad de Personal notifica vía mail o telefónica los resultados de esta etapa a los postulantes que quedaron o no, dejando un acta de registro con los resultados.

6.5 EVALUACIÓN PSICOLABORAL

Objetivo: En esta etapa se evaluará la adecuación del postulante para el desempeño del cargo conforme a las competencias indicadas en el perfil.

Responsables:

- Jefa del Departamento de Recursos Humanos
- Psicóloga dependiente del departamento de Recursos Humanos.

Procedimiento:

1. La jefa del departamento de Recursos Humanos será la responsable de enviar todos los antecedentes, tales como: Currículos Vitae, Bases, Perfil de cargo y observaciones de los postulantes) de la terna seleccionada, al psicólogo (a) del Departamento de Recursos Humanos, mediante correo electrónico.
2. La psicóloga citará a los postulantes a una entrevista psicolaboral con el objetivo de evaluar la adecuación del postulante al cargo. Adicionalmente se deberá chequear las referencias laborales de a lo menos dos trabajos previos del postulante, con el Anexo N° 6 “Formato Chequeo de Referencias”
3. En el plazo estimado de tres días hábiles después de haberse realizado la evaluación, el informe psicolaboral llegará al Departamento de Recursos Humanos.

6.6 RESOLUCIÓN Y NOTIFICACIÓN

Objetivo: Seleccionar de entre los tres puntajes más altos al postulante más idóneo para el cargo.

Responsables

- Alcalde
- Jefa del Departamento de Recursos Humanos

Procedimiento:

1. Con el resultado, 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.
2. El alcalde seleccionará a una de las personas propuestas con especial consideración de los factores evaluados
3. En caso de que el Alcalde considere que no existe ningún postulante idóneo para el cargo, podrá declararlo total o parcialmente desierto.
4. Al recibir la resolución positiva del Alcalde, la Jefa del Departamento de Recursos Humanos remite los antecedentes a la encargada de la Unidad de Personal para proceder a la notificación del o los postulantes seleccionados en forma personal o vía mail o telefónica. (tiempo estimado 1 día hábil).
5. La misma resolución deberá publicarse en los lugares de mayor afluencia de público de la municipalidad de Huechuraba.
6. El proceso termina cuando el postulante seleccionado acepta el cargo, para lo cual tendrá un plazo de tres (3) días hábiles. Si así no lo hiciera, el Alcalde deberá nombrar a alguno de los otros postulantes propuestos.

6.7. REGISTRAR INFORMACIÓN Y CIERRE

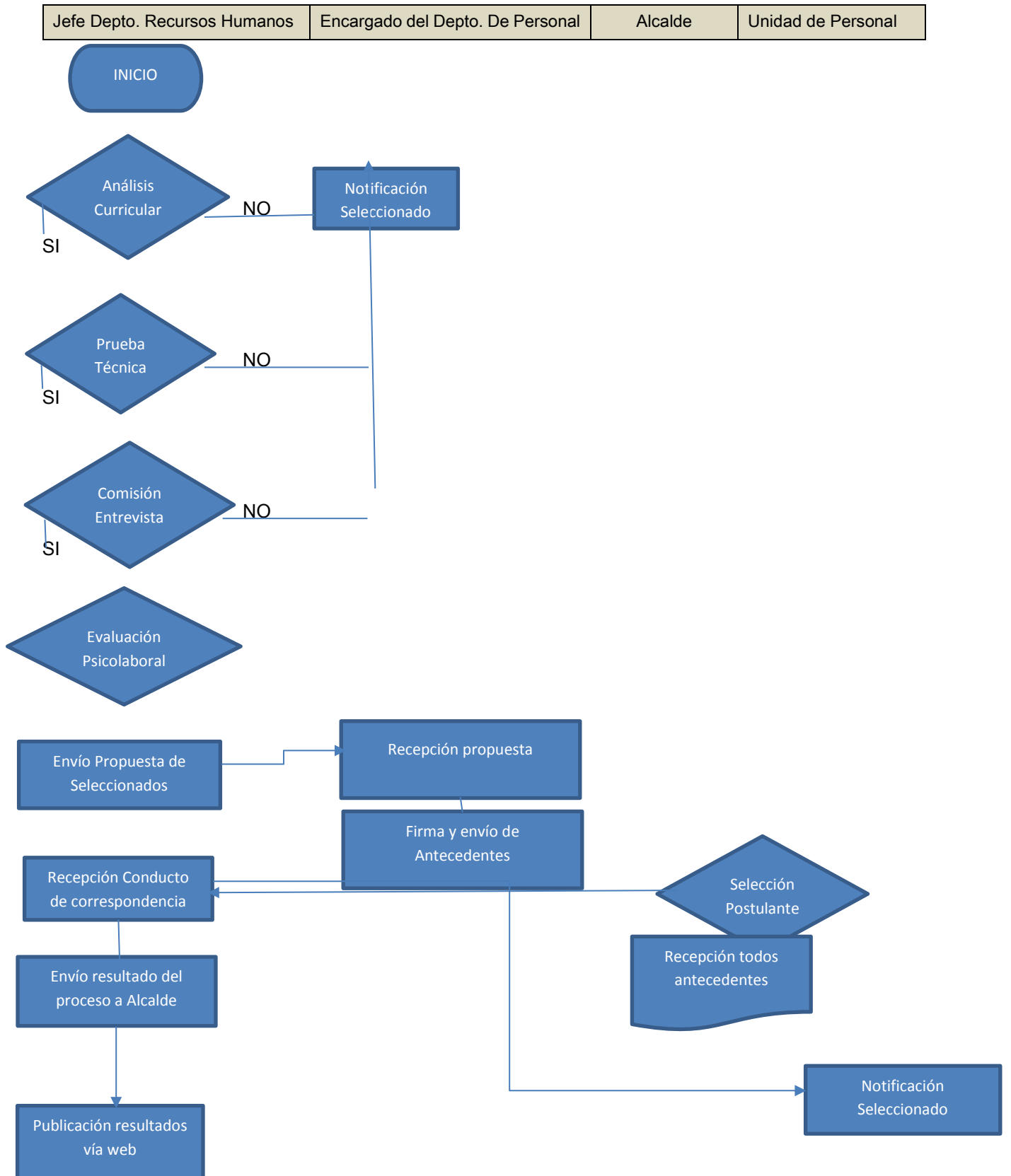
Proceso mediante el cual se reúne, ordena y registra toda información recogida durante el proceso de selección, en físico y vía digital en Google drive. El registro de información en físico se guardará un plazo de dos años en la oficina del Departamento de Recursos Humanos, posterior a ese plazo la información se custodiará en la bodega correspondiente.

TABLA N° 4 TIEMPOS APROXIMADOS DE RESPUESTA SEGÚN CADA ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	
ETAPA DEL PROCESO	DURACIÓN POR ETAPA
Solicitud y Difusión del Personal	5 días hábiles
Revisión Curricular	3 días hábiles
Prueba Técnica	4 días hábiles
Comisión Entrevista	4 días hábiles
Evaluación Psicolaboral	2 días hábiles
Resolución del Alcalde	8 días hábiles
Duración Total del Proceso	26 días hábiles

7. INDICADORES

	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	FRECUENCIA INDICADOR	QUE SE MIDE
TIEMPO DE RESPUESTA	80% de los cargos cumplan con el tiempo de respuesta estimado en la Tabla N° 5	Mensual	Todos los procesos de selección cerrados en el mes
EVALUACIÓN PRORROGA	Renovación de contrato superior al 76% de los ingresos en su evaluación de periodo de prueba	Trimestral	Todos los ingresos seleccionados por el Departamento de Recursos Humanos

FLUJOGRAMA PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNO





MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N° 1 PERFIL DE CARGO

**EJEMPLO DE PERFIL DE CARGO
 MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA**

I DATOS GENERALES	
Nombre del Cargo	PROFESIONAL / JEFE/A DEPARTAMENTO DE DEPORTES Y RECREACIÓN
Ocupante	
Ubicación en el Organigrama:	
<pre> graph TD Director[DIRECTOR] Box1[] Box2[] Box3[] Box4[JEFE DEPARTAMENTO] Box5[] Director --- Box1 Director --- Box2 Director --- Box3 Box1 --> Box3 Box2 --> Box3 Box3 --> Box4 Box3 --> Box5 </pre>	
<p>Descripción General del cargo: El cargo de Jefe del Departamento de Deportes y Recreación responde directamente a la DIDECO.</p> <p>El Jefe del Departamento es responsable de liderar la implementación de la política comunal de actividad física y deportiva, velando por la adecuada administración de los recursos financieros, materiales y humanos.</p> <p>Objetivo del Cargo: Asegurar el óptimo desempeño de la gestión del Departamento de Deportes y Recreación, cumplimiento con las directrices institucionales con resultados eficaces que contribuyan al logro de los objetivos de los planes y programas que lidera.</p> <p>El Jefe del Departamento se encarga de la dirección, coordinación e instrucción del personal a su cargo, con la finalidad de promover la actividad física y deportiva, desarrollando programas y estrategias de acción para posicionar de esta manera, al deporte dentro de la comunidad y obtener resultados a nivel nacional e internacional.</p>	

II PRINCIPALES FUNCIONES					
FUNCIONES	ACTIVIDADES				
1. Asegurar la ejecución, desarrollo y avance de la oferta programática, la gestión presupuestaria y la gestión del personal a su cargo.	1.1 Diseñar, proponer y aplicar modelos e instrumentos técnicos que permitan evaluar el impacto alcanzado por los programas deportivos y de inversión, a nivel comunal, como así mismo el nivel de satisfacción de los usuarios.	1.2 Definir y dar seguimiento a los planes de desarrollo de los colaboradores, apoyándolos con un trabajo, puntual y continuo, en las actividades de cada día	1.3 Desarrollar reportes de gestión.	1.4 .	1.5
2. Administrar eficientemente los recursos materiales, humanos y económicos asignados, liderando a las personas bajo su dependencia, orientando y alineando las acciones para la consecución de las metas de la DIDECO.	2.1 Gestionar y supervisar financiera y administrativamente el presupuesto y plan de compras anual del departamento.	2.2 Coordinar los equipos de trabajo de las diferentes áreas de trabajo, realizando un trabajo planificado y acorde a la programación.	2.3	2.4	2.5
3. Planificar, coordinar, controlar y evaluar la ejecución de los programas deportivos.	3.1 Desarrollar programas y estrategias de acción para posicionar de esta manera, al deporte dentro de la comunidad y obtener	3.2 Coordinar y gestionar actividades con las diferentes oficinas de la DIDECO, relacionados con la planificación	3.2	3.3	3.4

	resultados a nivel nacional.	anual de los programas y proyectos que se desarrollaran .con la comunidad.			
4. Gestionar, controlar y supervisar las actividades orientadas al fortalecimiento de las Organizaciones Deportivas.	4.1 Participar en reuniones de coordinación con Organizaciones Deportivas.	4.2	4.3	4.4	4.5
5 Generar alianzas con instituciones públicas, privadas y personas naturales para el desarrollo de programas deportivos.	5.1 Gestionar planes y acciones a ejecutar con las instituciones relevantes del Deporte tales como Comité Olímpico de Chile, Comité Paralímpico de Chile, Corporación ADO Chile y las Divisiones del Ministerio del Deporte en los ámbitos que sea pertinente.	5.2 Gestionar recursos con organismos externos, que permita desarrollar programas deportivos que vayan en beneficio de la comunidad	5.3	5.4	5.5
6. Representar y asesorar al DIDECO en materia técnica, planificando, coordinando y ejecutando, estrategias de gestión de la DIDECO con entidades públicas	6.1 Representación del DIDECO ante organismos externos.	6.2 Acompañar al DIDECO a las comisiones de concejo donde sea convocado y de acuerdo a la experticia del tema a tratar.	6.3 Elaborar informes para el Alcalde o Concejo de acuerdo a la temática del departamento.	6.4	6.5

y privadas en la elaboración de proyectos de desarrollo comunal.					
III ASPECTOS ADMINISTRATIVOS ASOCIADOS					
Jornada Laboral	44 horas semanales				
Escala y Grado	Proyección para el cargo	Jefaturas del grado 7 al 12			
	Posición actual de cargo	Media Contrata			
Lugar de Trabajo	Dirección de Desarrollo Comunitario Departamento de Deportes y Recreación				
IV REQUISITOS GENERALES					
Nivel de Estudio	Nivel de Estudio Requerido para el cargo	- Título Profesional de al menos 8 semestres de duración o 4 años, otorgado por una Universidad del Estado de Chile, Instituto o título de carrera profesional reconocida y validada por el estado de Chile.			
	Nivel de Estudio del Ocupante del cargo	- Título Profesional del área de las ciencias del deporte, Profesor de Educación física y /o Actividad Física o carreras afines.			
Requisito Específico	Experiencia de 3 o más años en el sector público y/o privado desarrollando cargos de dirección y/o jefatura.				
Conocimientos Informáticos	Básico: Medio: X Avanzado:	Licencia de Conducir	Sí: X No:		
Edad	No aplica	Género	Genérico		
Experiencia Previa	Experiencia de 3 o más años en el sector público y/o privado desarrollando cargos de dirección y/o jefatura.				
V PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Competencias Básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Lingüística. - Competencia Lógico – Matemático. - Competencia de conocimiento y la interacción con el mundo físico y recreacional. - Competencia Digital (Uso medio de Word, PowerPoint, Excel). - Competencia social y ciudadana. - Sentido de iniciativa y Espíritu Emprendedor. - Autonomía e Iniciativa Personal. - Conocimiento de Aprender a Aprender. 				
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento básico de la Ley N° 18.883 (Estatuto Administrativo de Funcionarios). - Conocimiento del Reglamento Interno Municipal. - Conocimiento del Código de Ética Municipal. - Conocimiento básico de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695. - Conocimiento de la Ley N° 20.285 de Transparencia y Acceso a la Información Pública. - Conocimiento de la Ley y Reglamento de Compras Públicas. - Conocimiento de la Ley del Deporte. - Conocimiento de la Política Nacional de Actividad Física y Deporte. 				

	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de herramientas técnicas para análisis, planificación y control de tareas. - Conocimientos de control de gestión. - Orientación al trabajo en terreno. - Capacidad de dirección de personal. 		
Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad al cambio. - Aprendizaje continuo. - Autocontrol. - Búsqueda de información. - Capacidad de planificación y de organización. - Comunicación. - Conciencia organizacional. - Desarrollo de equipo. - Flexibilidad. - Franqueza-Confianza-Integridad. - Impacto e Influencia. - Iniciativa. - Liderazgo. - Negociación. - Orientación a los resultados. - Pensamiento Analítico. - Pensamiento Estratégico. - Capacidad de Dirección. - Toma de decisión. - Trabajo en equipo. - Planificación. - Iniciativa. 		
VI OTROS			
Observación o sugerencia			
VII DATOS DEL PERFIL			
Elaborado por		Cargo	
Revisor 1		Cargo	
Revisor 2	Verónica Córdova Chavarría	Cargo	Jefa Departamento de Recursos Humanos
Autorizado por	Daniel Espinoza Novoa	Cargo	Director de Desarrollo Comunitario
Fecha			

JEFA DPTO. DE RECURSOS HUMANOS

DIRECTOR DE DESARROLLO COMUNITARIO



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

**EJEMPLO DE PERFIL DE CARGO
 MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA**

I DATOS GENERALES					
Nombre del Cargo	TÉCNICO/ COORDINADOR(A) DE EVENTOS DEPORTIVOS				
Ocupante					
Ubicación en el Organigrama:					
<pre> graph TD Director[DIRECTOR] --- Box1[] Director --- Box2[] Director --- Box3[] Box3 --- Jefe[JEFE DEPARTAMENTO] Jefe --- Coordinador[COORDINADOR DE EVENTOS] </pre>					
Descripción General del cargo: El cargo de Coordinador de Eventos responde directamente al Jefe del Departamento de Deportes y Recreación. Técnico responsable de la gestión, producción y coordinación de eventos deportivos y competencias.					
Objetivo del Cargo: Apoyar la gestión, producción y coordinación de eventos y competencias.					
II PRINCIPALES FUNCIONES					
FUNCIONES	ACTIVIDADES				
1. Planificar y ejecutar eventos deportivos y competencias.	1.1 Apoyar y coordinar la logística interna del evento.	1.2 Coordinar y asistir en el montaje, desmontaje.	1.3 .	1.4	1.5

2. Efectuar las tareas necesarias para realizar la amplificación y montaje de sonido en eventos deportivos, competencias y ceremonias.	2.1 Realizar la amplificación y montaje de sonido en eventos deportivos.	2.2 Realizar la amplificación y montaje de sonido en competencias.	2.3 Realizar la amplificación y montaje de sonido en ceremonias.	2.4	2.5
3. Administración de inventario de sistemas de sonido, lay out e infraestructura utilizada para la realización de eventos y competencias.	3.1 Realizar el mantenimiento preventivo de los diferentes equipos y notificar cualquier novedad que se presente para poder llevar a cabo los correctivos correspondientes.	3.2 Mantener y custodiar los equipos a su cargo propendiendo por el buen uso y estado de los mismos.	3.3	3.4	3.5
4. Prestar asesoría y apoyo técnico y de gestión en relación con su área de desempeño y competencias.	4.1 Asesorar técnicamente en el área de su competencia.	4.2 Apoyar toda actividad que solicite la jefatura, que tengan relación con su área de desempeño y competencias.	4.3 Realizar otras labores que solicite la jefatura, que tengan relación con su área de desempeño y competencias.	4.4	4.5

III ASPECTOS ADMINISTRATIVOS ASOCIADOS

Jornada Laboral	44 horas semanales				
Escalafón y Grado	Proyección para el cargo				
	Posición actual de cargo				
Lugar de Trabajo	Dirección de Desarrollo Comunitario Departamento de Deportes y Recreación				

IV REQUISITOS GENERALES

Nivel de Estudio	Nivel de Estudio Requerido para el cargo	- Técnico Nivel Medio y/o Superior			
	Nivel de Estudio del Ocupante del cargo	- Técnico de Nivel Superior en Sonido.			
Requisito Específico	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares en instituciones públicas y/o privadas.				
Conocimientos Informáticos	Básico: X Medio: Avanzado:	Licencia de Conducir		Si: X No:	
Edad	No aplica	Genero		Genérico	

Experiencia Previa	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares en instituciones públicas y/o privadas.		
V PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias Básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Lingüística. - Competencia Lógico – Matemático. - Competencia de conocimiento y la interacción con el mundo físico. - Competencia Digital (Uso medio de Word, PowerPoint, Excel). - Competencia social y ciudadana. - Sentido de iniciativa y Espíritu Emprendedor. - Autonomía e Iniciativa Personal. - Conocimiento de Aprender a Aprender. 		
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento básico de la Ley N° 18.883 (Estatuto Administrativo de Funcionarios). - Conocimiento del Reglamento Interno Municipal. - Conocimiento del Código de Ética Municipal. - Conocimiento básico de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695. - Conocimiento básico de la Ley y Reglamento de Compras Públicas. - Conocimientos de organizador de eventos y protocolo. - Conocimientos de instalación y manipulación de sistemas de audio profesional. - Conocimiento de instalación de iluminación y comando de luces. - Conocimientos en software de grabación profesional. 		
Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la Organización. - Orientación al Servicio. - Manejo de conflicto. - Capacidad de trabajo en equipo. - Adaptabilidad al cambio. 		
VI OTROS			
Observación o sugerencia			
VII DATOS DEL PERFIL			
Elaborado por		Cargo	
Revisor 1		Cargo	
Revisor 2	Verónica Córdova Chavarría	Cargo	Jefa Departamento de Recursos Humanos
Autorizado por	Daniel Espinoza Novoa	Cargo	Director de Desarrollo Comunitario
Fecha			

JEFA DPTO. DE RECURSOS HUMANOS

DIRECTORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N° 2: BASES PROCESO EXTERNO

1. BASES GENERALES

El retiro de las presente Bases Administrativas será hasta el.....
de..... del 2018, en el Departamento de Recursos Humanos, ubicado en
Premio Nobel N°5555, entre las..... horas y las..... horas.

Los interesados/as deberán enviar los antecedentes solicitados en sobre cerrado
dirigido a la Municipalidad de Huechuraba, indicando el cargo al cual postula, en el
Departamento de Recursos Humanos hasta las..... horas del día.....
de..... 2018, ubicado en Premio Nobel N°5555.

Se entregará un comprobante, con su respectivo folio, por cada postulación recibida
conforme lo establecido en las presentes bases. No se recibirán antecedentes fuera
del plazo señalado y los antecedentes No serán devueltos a los/las participantes.

1.1. ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El presente proceso de selección contemplará las siguientes etapas:

- 1) Revisión de admisibilidad de las postulaciones;
- 2) Evaluación de Conocimientos Municipales;
- 3) Evaluación Psicológica;
- 4) Entrevistas por la Comisión de Selección.



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

1.2. REVISIÓN DE ADMISIBILIDAD DE LAS POSTULACIONES:

Vencido el periodo de las postulaciones el Departamento de Recursos Humanos verificará el cumplimiento por parte de los/las candidatos/as de los requisitos formales establecidos en las presentes bases, además de considerar en la selección la presentación formal de los mismos (currículo actualizado, redacción, ortografía y formato). Posterior a dicha verificación, se descartarán las postulaciones que no cumplan con los requisitos señalados, informándose de ello a los/las postulantes.

Aquellos postulantes que sean admitidos en virtud del cumplimiento de los requisitos formales participarán de una etapa de preselección, en la cual se realizará una Evaluación de Conocimientos Municipales a los/las candidatos/as.

1.3. EVALUACIÓN CURRICULAR

El Departamento de Recursos Humanos efectuará la revisión curricular de los/las candidatos/as para asegurar que den cumplimiento a los requisitos formales establecidos en las presentes bases, debiendo dar estricto cumplimiento a lo establecido en el art. 10° Ley N°18.883/89 y la Ley N°19.653 sobre probidad Administrativa. Esta revisión será exclusivamente sobre la base de los antecedentes presentados por los/las postulantes.



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

1.4. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS MUNICIPALES

Se aplicará una prueba de selección múltiple a los/las candidatos/as que aprueben la etapa de revisión curricular. La evaluación de conocimientos

En dicha prueba se evaluarán conocimientos requeridos para el desempeño en el ámbito municipal. El instrumento y su correspondiente evaluación serán descritos en la Cláusula 6^a.

1.5. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Se practicará una evaluación psicológica a los/las candidatos/as que aprueben la etapa de evaluación de conocimientos municipales. La evaluación psicológica, dada la naturaleza de los instrumentos psicológicos a aplicar y la profundidad del análisis en la entrevista, requiere de la presencia física de los/las candidatos/as, a los cuales se les solicitará su carné de identidad para realizar la evaluación, no permitiendo en ningún caso evaluaciones a distancia o por medio de videoconferencia.

Se deberá elaborar un informe que incluirá, al menos, el listado de candidatos/as preseleccionados/as, los resultados de las evaluaciones psicológicas y puntajes obtenidos, el que entregará a la Comisión de Selección.



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

1.6. ENTREVISTAS CON COMISIÓN DE SELECCIÓN

La Comisión de Selección deberá entrevistar individualmente a cada uno de los/las candidatos/as preseleccionados/as, a efecto de identificar a aquéllos idóneos para el cargo vacante, principalmente en términos de sus competencias y atributos para desempeñarlo.

2. BASES ADMINISTRATIVAS PROCESO EXTERNO PARA CONTRATAS Y/U HONORARIOS.

Cláusula 1ª

Las presentes bases tienen por objeto establecer las condiciones y pautas técnicas para efectuar la selección de los postulantes y proveer los cargos que se requieren según las necesidades de la Municipalidad de Huechuraba y que se detallan en la tabla N° 6. Para realizar la postulación se sugiere que los/las candidatos/as cuenten con conocimiento del ámbito municipal, entendiéndose, además, incorporadas las disposiciones que sobre la materia, dispone la Ley N° 18.883/89, Estatuto Administrativo de los Funcionarios Municipales.



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

Tabla N° 5

Folio	N°	Grado	Escalafón	Requisitos del cargo	Tipo de Contrato
Interno	Cargos	Asimilado			Contrata/Honorarios

Cláusula 2ª

El Concurso se publicará en el diario de mayor circulación, en la página web de la Municipalidad de Huechuraba y se difundirá de forma masiva vía correo electrónico institucional por parte de la Oficina de Prensa y Comunicaciones.

El Alcalde, en forma paralela, informará al intendente y a todos los Alcaldes de la Región Metropolitana, por medio de un oficio a la Oficina de Partes a través de una carta certificada a todas las Municipalidades de la RM.

Cláusula 3ª

Los antecedentes solicitados deberán ser remitidos, en sobre cerrado, a la Municipalidad de Huechuraba, señalando "PROCESO DE SELECCIÓN" y cargo al cual postula en el Departamento de Recursos Humanos, ubicado en Premio Nobel N° 5555. Estos antecedentes no serán devueltos a los interesados.



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

Cláusula 4ª

Los antecedentes que deberá acompañar cada postulante son los Establecidos en la Ley N° 18.883.

Cláusula 5ª

El Comité de Selección estará integrado por:

- Secretaría Municipal
- Administración Municipal.
- Dirección de Administración y Finanzas.
- Recursos Humanos quien actúa como Secretario (a) Técnico del Comité de Selección.

En el caso de no encontrarse los titulares, se seguirá el orden de actuaciones de acuerdo a lo establecido en el inciso segundo del artículo N°49 de la ley N°18.883.

Cláusula 6ª

Todos los postulantes preseleccionados, para los cargos vacantes que cumplieran con todos los antecedentes exigidos en el proceso de selección, pasarán a la etapa de Evaluación de Conocimientos Municipales, la cual será aplicada en atinencia a cada cargo postulado.

La Evaluación de Conocimientos Técnicos, prueba de selección múltiple, en que cada interrogante consigna entre 3 y 5 alternativas de respuesta.

Los/las postulantes que obtengan un porcentaje mayor o igual a 80%, de un total de 100%, de respuestas correctas, pasarán a la siguiente etapa de Evaluación Psicológica.

Evaluación Psicológica

Esta etapa se evaluará a los/las postulantes a los escalafones **Auxiliar, Administrativo y Técnico**, a través de la aplicación de Instrumento Psicométrico llamado OTIS

Sencillo¹⁰, evaluación psicológica diseñada para medir la capacidad de inteligencia general a

Posterior a la obtención de resultados del total de los/las postulantes, se ordenará de mayor a menor puntaje, en donde se reconocerán a aquellos candidatos/as con los máximos puntajes, siendo el mínimo 75% y máximo 100%. Estos candidatos/as participarán en la etapa de Entrevistas con la Comisión de Selección.

En esta etapa, también se evaluará, según los requerimientos del Reglamento N° 28, Artículo N° 20 a los/las postulantes para los cargos Profesional a través de la aplicación de Test de Lüscher y la Evaluación por Competencias (STAR) para la cual se utilizará la técnica llamada Assement Center.

¹⁰ Evidencias originales de la validez convergente y discriminante del OTIS por lo tanto, se encuentran cuadros estadísticos en el manual OTIS Sencillo en el Departamento de Recursos Humanos, en la Oficina de Personal.



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

Tabla N° 6

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA		
CARGO PROFESIONAL		
Test de Lüscher	Evaluación por Competencias (STAR)	Rango de %
50%	50%	El postulante calificará para la 4a etapa
100%		

Posterior a la obtención de resultados del total de los/las postulantes, se ordenará de mayor a menor puntaje, en donde se reconocerán a aquellos candidatos/as con los máximos puntajes, siendo el mínimo 80% y máximo 100%. Estos candidatos/as participarán en la etapa de Entrevistas con la Comisión de Selección.

Cláusula 7ª

La Comisión de Selección evaluará a los/las candidatos preseleccionados según los establecidos en las siguientes tablas para cada escalafón.

Tabla N°7 - Escalafón Profesional

Grado	Requisitos	Otros Estudios	Capacitación	Experiencia	Entrevista	N° Cargos
Asimila.	Específicos			Laboral	Personal	
		5%	15%	40%	40%	

Tabla N°8 - Escalafón Técnico.

Grado	Requisitos		Otros	Capacitación	Experiencia	Entrevista	N° Cargos
Asimila	Específicos		Estudios		Laboral	Personal	
			5%	15%	40%	40%	



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

Tabla N°9 Escalafón Administrativo.

Grado Asimila	Requisitos Específicos	Otros Estudios	Capacitación	Experiencia Laboral	Entrevista Personal	N° Cargos
		5%	15%	40%	40%	

Tabla N° 10 Escalafón Auxiliar.

Grado Asimila.	Requisitos Específicos	Otros Estudios	Capacitación	Experiencia Laboral	Entrevista Personal	N° Cargos
	Sin Requisitos	5%	15%	40%	40%	

Cláusula 8ª

Una vez evaluados los postulantes, el Comité de Selección deberá levantar un Acta donde se señalen los/las postulantes en orden decreciente, de mayor a menor puntaje.

Cláusula 9ª

Con el resultado de la evaluación, el Comité de Selección propondrá al Sr. Alcalde los nombres de los/las candidatos/as que hubieren obtenido los puntajes superiores, con un máximo de tres para cada cargo llamado.

Cláusula 10ª

El Sr. Alcalde seleccionará a aquel postulante(a) que estime más conveniente para los intereses del municipio.

Cláusula 11ª

Una vez seleccionado el/la postulante/a que ocupará el cargo, el Departamento de Recursos Humanos informará de esta resolución al interesado, mediante una notificación suscrita por el Secretario Municipal, debiendo el primero manifestar la aceptación formal del cargo.

ANEXO N° 3: ACTA AJUSTES PERFIL

CARGO:	
Nombre de Jefatura que solicita el cambio del perfil	
Nombre del Encargado de la Unidad de Personal	

Modificación	Justificación

REALIZADO POR	
APROBADO POR	
FECHA	



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N° 4: MATRIZ ANÁLISIS CURRICULAR

MATRIZ ANÁLISIS CURRICULAR			
Nivel Académico	Formación Educacional requerida (Título profesional)	15	15
	Título Profesional en otras áreas	10	
Experiencia Laboral	Experiencia Laboral según el grado requerido pero que no tiene relación a las funciones del cargo	0	30
	Experiencia laboral menor o mayor al grado requerido, pero que no tiene relación con las funciones relacionadas con el cargo	0	
	Experiencia Laboral menor al grado requerido y en relación con las funciones relacionadas con el cargo	10	
	Experiencia Laboral según el grado requerido y en relación con las funciones relacionadas con el cargo	30	
Especialización (Sólo si es requerido)	Estudios de Diplomados relacionados con el cargo a desempeñar	15	15
	Estudios de Diplomados en otras áreas	0	
	Estudio de magister relacionados con el cargo a desempeñar	10	
	Estudios de Magister en otras áreas		
	Cursos y/o Capacitaciones relacionados con el cargo a desempeñar	5	
	Cursos y/o Capacitaciones en otras áreas		
Puntaje Total el Análisis Curricular			60



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N° 5: PAUTA ENTREVISTA COMISIÓN

Encierre en un círculo el puntaje que corresponda a lo expresado por el/la postulante durante el proceso de la entrevista.

Luego de asignar el puntaje en las dimensiones evaluadas, complete la “Tabla Resumen Puntaje”, sumando los puntajes de cada dimensión.

DIMENSIÓN 1	Conocimiento del postulante sobre la Municipalidad de Huechuraba	Ptje.
DEFINICIÓN	Declara conocimientos sobre la misión y objetivos estratégicos de la Municipalidad de Huechuraba	
CONDUCTA 0	No menciona ningún conocimiento sobre la misión y objetivos estratégicos de la Municipalidad de Huechuraba	0
CONDUCTA 1	Menciona que la Municipalidad de Huechuraba garantiza los derechos de los trabajadores	1
CONDUCTA 2	Menciona la misión de la Municipalidad de Huechuraba	2
CONDUCTA 3	Menciona la misión y objetivos estratégicos de la Municipalidad de Huechuraba	3
OBSERVACIONES:		

DIMENSIÓN 2	Interés por el cargo al que postula	Ptje
DEFINICIÓN	Declara interés por las funciones a ejecutar y por la remuneración ofrecida, refiriendo ser aporte al cargo	
CONDUCTA 0	No expresa ningún interés por el cargo al que postula	0
CONDUCTA 1	Expresa estar en búsqueda de empleo, resaltando la oportunidad que representa la postulación al cargo	1
CONDUCTA 2	Expresa tener interés de trabajar en el servicio público; está de acuerdo con la oferta económica	2
CONDUCTA 3	Expresa tener vocación de servicio y está de acuerdo con la oferta económica ofrecida.	3
OBSERVACIONES:		



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

DIMENSIÓN 3	Experiencia Laboral relacionada con el cargo al que postula	Ptje.
DEFINICIÓN	Experiencia laboral en cargos similares o que tenga funciones similares, al trabajo que postula	
CONDUCTA 0	La experiencia laboral del postulante no se ajusta a lo requerido para el cargo	0
CONDUCTA 1	Posee experiencia de trabajo en el sector público, privado o en el tercer sector, desempeñando funciones en otras áreas, sin embargo, su experiencia ha desarrollado habilidades que son requeridas para el cargo.	1
CONDUCTA 2	Posee experiencia de trabajo en el sector privado o en el tercer sector, desempeñando funciones similares y/o iguales a las requeridas para el cargo	2
CONDUCTA 3	Expresa haber trabajado en el sector público desempeñando las funciones requeridas para el cargo. En cargos base; se velará porque el postulante cumpla con los requisitos solicitados en el perfil de cargo	3
OBSERVACIONES:		

DIMENSIÓN 4	Comunicación	Ptje.
DEFINICIÓN	Habilidad para transmitir ideas y argumentar sus respuestas de manera efectiva durante el proceso de entrevista	
CONDUCTA 0	No es capaz de explicar sus ideas, ni de argumentar sus respuestas en un proceso lógico, siguiendo una estructura lógica de pensamiento	0
CONDUCTA 1	No es capaz de explicar sus ideas, ni de argumentar sus respuestas, pero utiliza palabras apropiadas para el contexto de entrevista.	1
CONDUCTA 2	Logra explicar parcialmente sus ideas y su argumentación al momento de responder no es completa	2
CONDUCTA 3	Explica sus ideas claramente y es capaz de ser conciso al momento de argumentar sus respuestas	3
OBSERVACIONES:		



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

DIMENSIÓN 5	Conocimiento Técnico	Ptje.
DEFINICIÓN	El postulante demuestra conocer de metodología, programas, leyes o cualquier conocimiento específico referido al cargo	
CONDUCTA 0	No demuestra conocimiento técnico requerido según las preguntas de la comisión	0
CONDUCTA 1	Responde de manera general las preguntas realizadas, evidenciando tener una noción superficial del conocimiento requerido	1
CONDUCTA 2	Demuestra conocimiento técnico requerido, pero no es capaz de indicar ventajas y desventajas del conocimiento adquirido.	2
CONDUCTA 3	Demuestra conocimiento técnico requerido, siendo capaz de mencionar ventajas y desventajas de los conocimientos adquiridos	3
OBSERVACIONES:		

1. Señale características del postulante que a su criterio podrá aportar al buen desempeño del cargo al que postula

2. Señale áreas de mejora detectadas durante el proceso de entrevista (relacionadas al cargo que postula).



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

TABLA RESUMEN DE PUNTAJES	
Dimensión 1: Conocimiento sobre la Municipalidad de Huechuraba	
Dimensión 2: Interés por el cargo	
Dimensión 3: Experiencia Laboral	
Dimensión 4: Comunicación	
Dimensión 5: Conocimiento Técnico	
Puntaje Final	

FIRMA ENTREVISTADOR _____



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

GUÍA PAUTA PROCESO DE ENTREVISTA

A continuación, usted encontrara un grupo de preguntas sugeridas para poder evaluar las dimensiones de la “Pauta Proceso de Entrevista”.

Recuerde que las preguntas señaladas en esta guía tienen como objetivo orientar al entrevistador/a para que logre indagar de forma clara y precisa las dimensiones.

PREGUNTAS SUGERIDAS PARA EVALUAR LAS DIMENSIONES DE LA “PAUTA PROCESO DE ENTREVISTA

Dimensión 1: Conocimiento del postulante sobre la Municipalidad de Huechuraba

1. ¿Qué sabes acerca de la Municipalidad de Huechuraba?
2. ¿Buscó información antes de venir a la entrevista?
3. ¿Conoce los programas de la Municipalidad de Huechuraba?
4. ¿Conoce el área de desarrollo de los programas de la Municipalidad de Huechuraba?

Dimensión 2: Interés por el cargo al que postula

1. ¿Por qué decidió postular a este cargo?
2. ¿Conoce el objetivo, funciones, modalidad de contrato y renta ofrecida? En caso de que no conozca comentar más sobre el cargo.
3. ¿Ha trabajado en el servicio público? Si la respuesta es afirmativa, pedir que se refiera a él ¿Por qué le gustaría volver a trabajar en el servicio público? Si la respuesta es negativa, solicitar ¿Por qué le gustaría trabajar en el servicio público? Describir el contexto de trabajo.
4. ¿Qué podría aportar al puesto de trabajo?

Dimensión 3: Experiencia Laboral relacionada con el cargo al que postula

1. Indique su experiencia laboral de lo más actual a lo más antiguo

2. Solicite al postulante que indique el ¿Por qué desea cambiar de trabajo? o ¿Por qué renunció a su último trabajo?
3. Según la descripción de la experiencia laboral del postulante, profundice en los últimos dos trabajos.

Pregunte

- a) ¿Cuál fue el mayor logro?
- b) ¿Cuál fue el mayor aprendizaje
- c) Indique una dificultad que se le presentara en su entorno laboral y el ¿Cómo resolvió la situación?

Dimensión 4: Comunicación

Para evaluar esta dimensión preste atención al relato del postulante durante la entrevista, si durante la misma no entiende alguna idea expuesta, indique que no comprende y solicite que vuelva a explicar. Si durante la entrevista, el postulante no responde lo solicitado, realice de nuevo la pregunta. Solo haga el intento dos veces.

Dimensión 5: Conocimiento Técnico

Esta dimensión es libre, es decir será responsabilidad de los miembros de la comisión realizar las preguntas técnicas para medir y conocer los conocimientos básicos necesarios para desempeñar el cargo.

Características del postulante que a su juicio podrá aportar al buen desempeño del cargo

En esta dimensión podrá realizar preguntas o no, todo dependerá de si el postulante en su relato de experiencia laboral señala características que podrá aportar al desempeño. En caso de que el postulante no exprese ninguna característica, podrá indagar preguntando:

1. ¿Cuáles son tus fortalezas a nivel profesional y personal
2. Si tu último jefe tuviera en la sala ¿Cómo te describiría?

Señale áreas de mejora detectada

En esta dimensión podría realizar preguntas o no, todo dependerá de si el postulante en su relato de experiencia laboral señala áreas de mejora. En caso de que el postulante no exprese ninguna área de mejora, podrá indagar preguntando.

1. ¿Indique cuáles son sus áreas de mejora?
2. Conociendo las funciones del cargo ¿Qué aspecto considera que deberá trabajar para tener un desempeño superior al promedio?



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N° 6: CHEQUEO DE REFERENCIAS

REFERENCIAS LABORALES			
APELLIDOS Y NOMBRE DEL ASPIRANTE			
RUT:			
Compañía	Persona que suministra la referencia		
Cargo		Desde	Hasta
Comentarios	Trabajo: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
	Renuncia <input type="checkbox"/> Despido <input type="checkbox"/> Fin Ccto. <input type="checkbox"/>	Referencias	
	Excelente <input type="checkbox"/> Buenas <input type="checkbox"/> negativas <input type="checkbox"/>		
Compañía	Persona que suministra la referencia		
Cargo		Desde	Hasta
Comentarios	Trabajo: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
	Renuncia <input type="checkbox"/> Despido <input type="checkbox"/> Fin Ccto. <input type="checkbox"/>	Referencias	
	Excelente <input type="checkbox"/> Buenas <input type="checkbox"/> negativas <input type="checkbox"/>		
Referencias confirmadas por		Fecha	



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N° 7: PROCESO DE SELECCIÓN

Informa resultados (etapa), proceso de selección (indique cargo)
<p>La Municipalidad de Huechuraba informa a continuación los resultados de la etapa de (indique etapa) respecto del proceso de selección de (indique cargo). Los números de postulantes de las personas que pasaron dicha etapa son los siguientes.</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos se contactará con los preseleccionados/as para informar sobre la siguiente etapa que corresponde a la (indique etapa que corresponda).</p> <p>A todos/as quienes continúan en este proceso, la Municipalidad de Huechuraba les desea el mayor de los éxitos, y a quienes no continúan, los invitamos a seguir participando de eventuales convocatorias.</p> <p>Las dudas y/o consultas deben ser dirigidas a rrhh@huechuraba.cl</p> <p>Atentamente, Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Huechuraba</p>
Informa Seleccionado del Proceso de Selección (indique cargo)
<p>Respecto del proceso de Selección de (indique cargo) para el Departamento (indique Unidad de destinación), el Departamento de Recursos Humanos informa el número del/a postulante seleccionado/a.....</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos se contactará con el/la seleccionado/a para informar sobre el Proceso de Ingreso a nuestra organización.</p> <p>A todos/as quienes participaron de este proceso los dejamos invitados a participar de eventuales convocatorias.</p> <p>Las dudas y/o consultas deben ser dirigidas a rrhh@huechuraba.cl</p> <p>Atentamente, Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Huechuraba</p>



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N° 8: CHECK LIST

CARGO		FECHA
MODALIDAD DE BÚSQUEDA:		
RESPONSABLE DEL PROCESO:		
N°	DOCUMENTO	CHECK
1	Registro Resultados Revisión Curricular	
2	CV postulantes aprobados en revisión curricular	
3	Resultados Prueba Técnica (originales)	
4	Resultados Entrevista Comisión (originales)	
5	Informe Psicolaborales	
6	Matriz Evaluación Proceso	
7	Pase Antecedentes	



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N° 9: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

DEPARTAMENTO DE:	DÍA	MES	AÑO

Datos del Evaluado			
Nombre completo		Cédula	
Dependencia		Cargo	

Datos del Evaluador			
Nombre Completo			
Dependencia			

Periodo de Evaluación			
Desde		Hasta	

Responsabilidades Asignadas			
Cumplimiento de las Responsabilidades Asignadas			
Observaciones Generales:			
Prorroga de Contrato		SI	NO
Periodo de Prorroga	Tres meses		Final de Año
Firmas			
Evaluado		
Evaluador		



MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N° 10: FORMATO EXPERIENCIA LABORAL

Indique institución en la que trabajo	Detalle Nombre del cargo y funciones desempeñadas	Fecha de Inicio (día-Mes-Año) Fecha de Término (día-Mes-Año)	Firma Jefe/a Inmediato

ANEXO N° 11: OTROS ANEXOS

COMPROMISO DE CONFIABILIDAD MENCIONADO EN EL FOCUS GROUP

Verónica Córdova Chavarría y Lorena Jerez Velásquez, en calidad de seminaristas, se comprometen a mantener en total y cabal confiabilidad, todas y cada una de las opiniones vertidas en el trabajo de campo denominado entrevista participativa y la encuesta, y a no efectuar ninguna divulgación ni publicación de los juicios en ellos emitidos.

Asimismo, nos comprometemos a que la información que recibamos será utilizada como elemento didáctico educacional para que sirva de sustento al trabajo de investigación en la que nos encontramos abocadas.

VERÓNICA CÓRDOVA CHAVARRÍA

Alumna Seminarista

LORENA JEREZ VELÁSQUEZ

Alumna Seminarista

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA	
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?	
VARIABLES:		
	ME PARECE RAZONABLE	
	NO ME PARECE RAZONABLE	
	ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?	
VARIABLES:		
	MUCHO	
	POCO	
	NUNCA	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
3	¿Bajo qué método fue su contratación?	
VARIABLES:		
	MEDIANTE MANUAL	
	SIN MANUAL	
	FUE INFORMAL	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

BIBLIOGRAFÍA

1. Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades
2. Ley N° 18.883, estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales
3. Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado
4. Informe Nacional de Capital Humano Municipal, octubre 2016
5. Hacia La Agenda Municipal Latinoamericana, Visión y Misión de los Gobiernos Locales
6. Serie Informe Económico N° 146 “Modernización y Autonomía Municipal: La Reforma necesaria en materia laboral” BETTINA HORTS, Libertad y Desarrollo, enero 2004, documento en línea
7. Contraloría General de la República, (Documento) N° 22.766, 2016
8. Ansorena, A. (2007). 15 pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona, España. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
9. Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ta. ed.)
10. Mondy, R. y Noé, R. (2005). Administración de recursos humanos. (9a. Ed.)
11. Montes, M. y Gonzáles, P. (2006). Selección de personal la búsqueda del candidato adecuado. (1era. Ed.) Ideas propias Editorial, Vigo.
12. Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la investigación. (2ª. Ed) México, Limusa.
13. Stuardo, M. (1968). Las relaciones Humanas y la Administración de Personal. Chile, Editorial Andrés Bello.
14. Velásquez, A. (2000). Proceso de selección de personal para las Pymes de la construcción.
15. Werther W. y Keith D. (2000). Administración de personal y recursos humanos. (5ta. Ed.) México, Editorial Mc Graw Hill.

16. GHAI, Dharam. 2003. Trabajo Decente. Conceptos e Indicadores. Revista Internacional del Trabajo, vol. 122. Ginebra, Suiza.
17. HENRÍQUEZ, Helia y RIQUELME, Verónica. 2006. Cuaderno de Investigación N°30. "Lejos del trabajo decente: El empleo desprotegido en Chile. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. Santiago, Chile.
18. PALAVECINO, Claudio. 2000. La Contratación a Honorarios en la Administración Pública: El Estado como Fuente de Empleo Precario, En: Revista Laboral Chilena. Santiago, Chile.
19. YAÑEZ MONJE, Eduardo. 2010. Contratos a Honorarios en la Administración Pública: Comentario de una Sentencia de la Corte Suprema. En Revista de Actualidad Laboral, Facultad de Derecho de la Universidad de Chile, N° LXXXVI. Santiago, Chile.

PAGINAS WEB

1. Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y
2. Sociales. ASEMUCH. 2014.
3. Declaración de la Unión de Trabajadores a Honorarios Municipales de Chile, llamado a jornada de protestas para el 3 de septiembre de 2014. (En línea) <http://www.asemuch.cl/indez.php?option=com:con-paro-y-en-calles-protestan-trabajadores-a-honorariosmunicipales>> [Consulta: 12 de enero de 2018]
4. BACHELET JERIA, MICHELLE. 2015. Mensaje presidencial 21 de mayo de 2015. [En Línea] <<http://www.1de mayo.gov.cl>> [Consulta: 11 de enero 2018].
5. CHILE. CÁMARA DE DIPUTADOS. Glosario. [En Línea] <<http://www.camara.cl/glosario.aspx>> [Consulta:11 de enero de 2018]
6. CIPER CHILE en: MIRANDA, FRANCISCA y OTROS. 2012. Municipalidades en la UTI: Cruda radiografía del sistema de financiamiento comunal. En Reportaje de Investigación. CIPER CHILE. [En línea] <http://ciperchile.cl/2012/10/25/municipalidadesen-la-uti-cruda-radiografia-del-sistema-de-financiamiento-comunal/> [Consulta: 12 de enero de 2018]
7. SINDICAL. ANEF evalúa medida del gobierno que busca eliminar a los honorarios del Estado. [En línea] <http://sindical.cl/2015/05/anefevalua-medida-del-gobierno-que-busca-eliminar-a-los-honorarios-delestado/> [Consulta: 15 de enero de 2018]
8. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO. Sistema Nacional de Información Municipal. 2015. [En línea]. <<http://www.sinim.gov.cl>> [Consulta:15 de enero de 2018]
9. SERVICIO CIVIL <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/>
<https://www.serviciocivil.cl>

MATRIZ DE HALLAZGOS BIBLIOGRÁFICOS

AUTOR	TEXTO	POSTURA
Berg, H. (2000)	Trabajadores y empresarios: socios de un mismo proyecto	Existen dos elementos fundamentales que permiten lograr el compromiso de los empleados con su empresa: la confianza entre empleadores y trabajadores al interior de la empresa y que los trabajadores se sientan involucrados y formando parte de un proyecto.
Butelmann, A. (s/f)	Nuevas perspectivas en torno a un sistema de remuneraciones	El sistema de remuneraciones tendrá que valorar a los individuos de acuerdo con su contribución a los resultados de la organización. La característica del sistema moderno de compensaciones es el establecimiento de remuneraciones y beneficios individuales.
El Convenio N° 151 de la O.I.T.,	sobre la Protección del Derecho de Sindicación y Procedimientos para Determinar las Condiciones de Empleo en la Administración Pública	Supone que los funcionarios públicos tienen el derecho a sindicalizarse y negociar colectivamente. Ahora bien, respecto de los trabajadores a honorarios, aún cuando en los hechos realicen labores propias de los funcionarios, al encontrarse en una zona jurídica indeterminada y con su consecuente desregulación, no pueden acceder a derechos reconocidos por instrumentos internacionales

ANEXO FINAL RECOLECCION DE DATOS A TRAVES DE ENCUESTA

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	
NO SABE/ NO RESPONDE	X

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	X
POCO	
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	X
FUE INFORMAL	
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	
NO SABE/ NO RESPONDE	X

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	X
POCO	
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	X
SIN MANUAL	
FUE INFORMAL	
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA	
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?	
VARIABLES:		
	ME PARECE RAZONABLE	
	NO ME PARECE RAZONABLE	
	ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	
	NO SABE/ NO RESPONDE	X

N°	PREGUNTA	
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?	
VARIABLES:		
	MUCHO	X
	POCO	
	NUNCA	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
3	¿Bajo qué método fue su contratación?	
VARIABLES:		
	MEDIANTE MANUAL	
	SIN MANUAL	X
	FUE INFORMAL	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	X
POCO	
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	X
FUE INFORMAL	
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	X
POCO	
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	X
FUE INFORMAL	
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	
POCO	
NUNCA	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	
FUE INFORMAL	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	X
POCO	
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	X
FUE INFORMAL	
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	X
POCO	
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	X
FUE INFORMAL	
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA	
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?	
VARIABLES:		
	ME PARECE RAZONABLE	
	NO ME PARECE RAZONABLE	
	ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?	
VARIABLES:		
	MUCHO	X
	POCO	
	NUNCA	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
3	¿Bajo qué método fue su contratación?	
VARIABLES:		
	MEDIANTE MANUAL	
	SIN MANUAL	X
	FUE INFORMAL	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA	
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?	
VARIABLES:		
	ME PARECE RAZONABLE	
	NO ME PARECE RAZONABLE	
	ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?	
VARIABLES:		
	MUCHO	X
	POCO	
	NUNCA	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
3	¿Bajo qué método fue su contratación?	
VARIABLES:		
	MEDIANTE MANUAL	
	SIN MANUAL	X
	FUE INFORMAL	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	X
POCO	
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	X
FUE INFORMAL	
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	X
POCO	
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	
FUE INFORMAL	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA	
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?	
VARIABLES:		
	ME PARECE RAZONABLE	
	NO ME PARECE RAZONABLE	
	ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?	
VARIABLES:		
	MUCHO	X
	POCO	
	NUNCA	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
3	¿Bajo qué método fue su contratación?	
VARIABLES:		
	MEDIANTE MANUAL	
	SIN MANUAL	
	FUE INFORMAL	X
	NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	X
POCO	
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	
FUE INFORMAL	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	X
POCO	
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	
FUE INFORMAL	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	X
POCO	
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	
FUE INFORMAL	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	
POCO	X
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	
FUE INFORMAL	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA	
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?	
VARIABLES:		
	ME PARECE RAZONABLE	
	NO ME PARECE RAZONABLE	
	ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	X
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?	
VARIABLES:		
	MUCHO	
	POCO	X
	NUNCA	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
3	¿Bajo qué método fue su contratación?	
VARIABLES:		
	MEDIANTE MANUAL	
	SIN MANUAL	
	FUE INFORMAL	X
	NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	
NO ME PARECE RAZONABLE	X
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	
POCO	X
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	
FUE INFORMAL	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA	
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?	
VARIABLES:		
	ME PARECE RAZONABLE	
	NO ME PARECE RAZONABLE	X
	ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?	
VARIABLES:		
	MUCHO	
	POCO	X
	NUNCA	
	NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA	
3	¿Bajo qué método fue su contratación?	
VARIABLES:		
	MEDIANTE MANUAL	
	SIN MANUAL	
	FUE INFORMAL	X
	NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
NO ME PARECE RAZONABLE	<input type="checkbox"/>
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	<input type="checkbox"/>
POCO	<input checked="" type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	<input type="checkbox"/>
SIN MANUAL	<input type="checkbox"/>
FUE INFORMAL	<input checked="" type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
NO ME PARECE RAZONABLE	<input type="checkbox"/>
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	<input type="checkbox"/>
POCO	<input checked="" type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	<input type="checkbox"/>
SIN MANUAL	<input type="checkbox"/>
FUE INFORMAL	<input checked="" type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
NO ME PARECE RAZONABLE	<input type="checkbox"/>
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	<input type="checkbox"/>
POCO	<input checked="" type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	<input type="checkbox"/>
SIN MANUAL	<input type="checkbox"/>
FUE INFORMAL	<input checked="" type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
NO ME PARECE RAZONABLE	<input type="checkbox"/>
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	<input type="checkbox"/>
POCO	<input checked="" type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	<input type="checkbox"/>
SIN MANUAL	<input type="checkbox"/>
FUE INFORMAL	<input checked="" type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA	
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?	
VARIABLES:		
	ME PARECE RAZONABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
	NO ME PARECE RAZONABLE	<input type="checkbox"/>
	ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	<input type="checkbox"/>
	NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA	
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?	
VARIABLES:		
	MUCHO	<input type="checkbox"/>
	POCO	<input checked="" type="checkbox"/>
	NUNCA	<input type="checkbox"/>
	NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA	
3	¿Bajo qué método fue su contratación?	
VARIABLES:		
	MEDIANTE MANUAL	<input type="checkbox"/>
	SIN MANUAL	<input type="checkbox"/>
	FUE INFORMAL	<input checked="" type="checkbox"/>
	NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
NO ME PARECE RAZONABLE	<input type="checkbox"/>
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	<input type="checkbox"/>
POCO	<input checked="" type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	<input type="checkbox"/>
SIN MANUAL	<input type="checkbox"/>
FUE INFORMAL	<input checked="" type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
NO ME PARECE RAZONABLE	<input type="checkbox"/>
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	<input type="checkbox"/>
POCO	<input checked="" type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	<input type="checkbox"/>
SIN MANUAL	<input type="checkbox"/>
FUE INFORMAL	<input checked="" type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	X
NO ME PARECE RAZONABLE	
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	
POCO	X
NUNCA	
NO SABE/ NO RESPONDE	

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	
SIN MANUAL	
FUE INFORMAL	X
NO SABE/ NO RESPONDE	

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
NO ME PARECE RAZONABLE	<input type="checkbox"/>
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	<input type="checkbox"/>
POCO	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input checked="" type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	<input type="checkbox"/>
SIN MANUAL	<input type="checkbox"/>
FUE INFORMAL	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input checked="" type="checkbox"/>

ANEXO N° 12: FORMATO ENCUESTA PRESTADORES DE SERVICIOS A HONORARIOS

N°	PREGUNTA
1	¿Le parece razonable que la municipalidad de Huechuraba cuente con un proceso de selección para contratar a trabajadores bajo la modalidad de honorarios?
VARIABLES:	
ME PARECE RAZONABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
NO ME PARECE RAZONABLE	<input type="checkbox"/>
ME PARECE BIEN EL ACTUAL MÉTODO	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
2	¿Sabe que es un manual de procedimiento?
VARIABLES:	
MUCHO	<input type="checkbox"/>
POCO	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input checked="" type="checkbox"/>

N°	PREGUNTA
3	¿Bajo qué método fue su contratación?
VARIABLES:	
MEDIANTE MANUAL	<input type="checkbox"/>
SIN MANUAL	<input type="checkbox"/>
FUE INFORMAL	<input type="checkbox"/>
NO SABE/ NO RESPONDE	<input checked="" type="checkbox"/>