



Santiago
11 de julio 2017

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL MUNICIPAL Y LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

Isabelle CHATRY & Isidora ZAPATA

Centro para el emprendimiento, las pymes y el desarrollo local y regional (CFE)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
(OCDE)



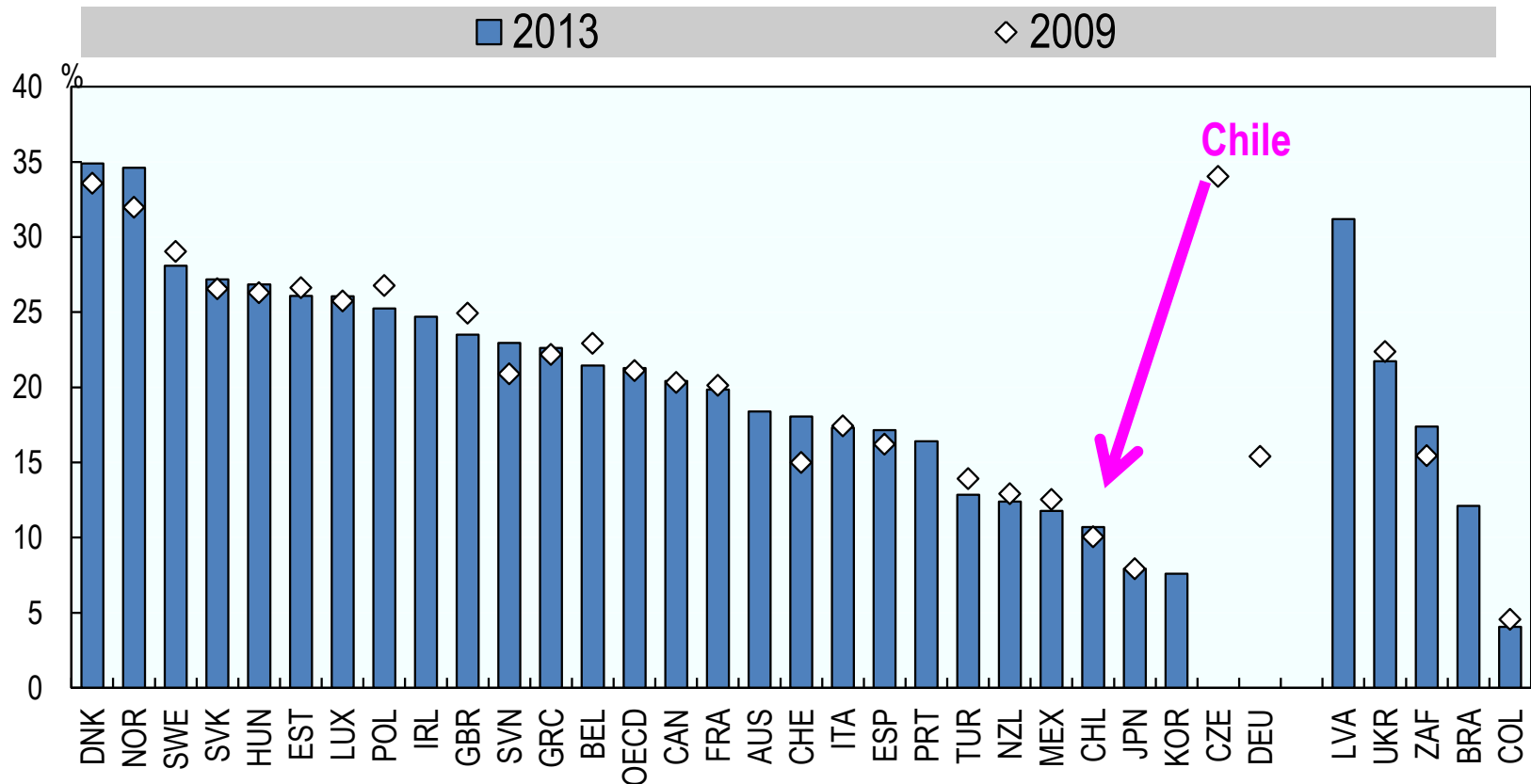


MODERNIZANDO LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS MUNICIPALIDADES CHILENAS



El porcentaje de empleos públicos es bajo en comparación a los países OCDE

Empleos del Sector público como porcentaje respecto del empleo total, 2009 y 2013

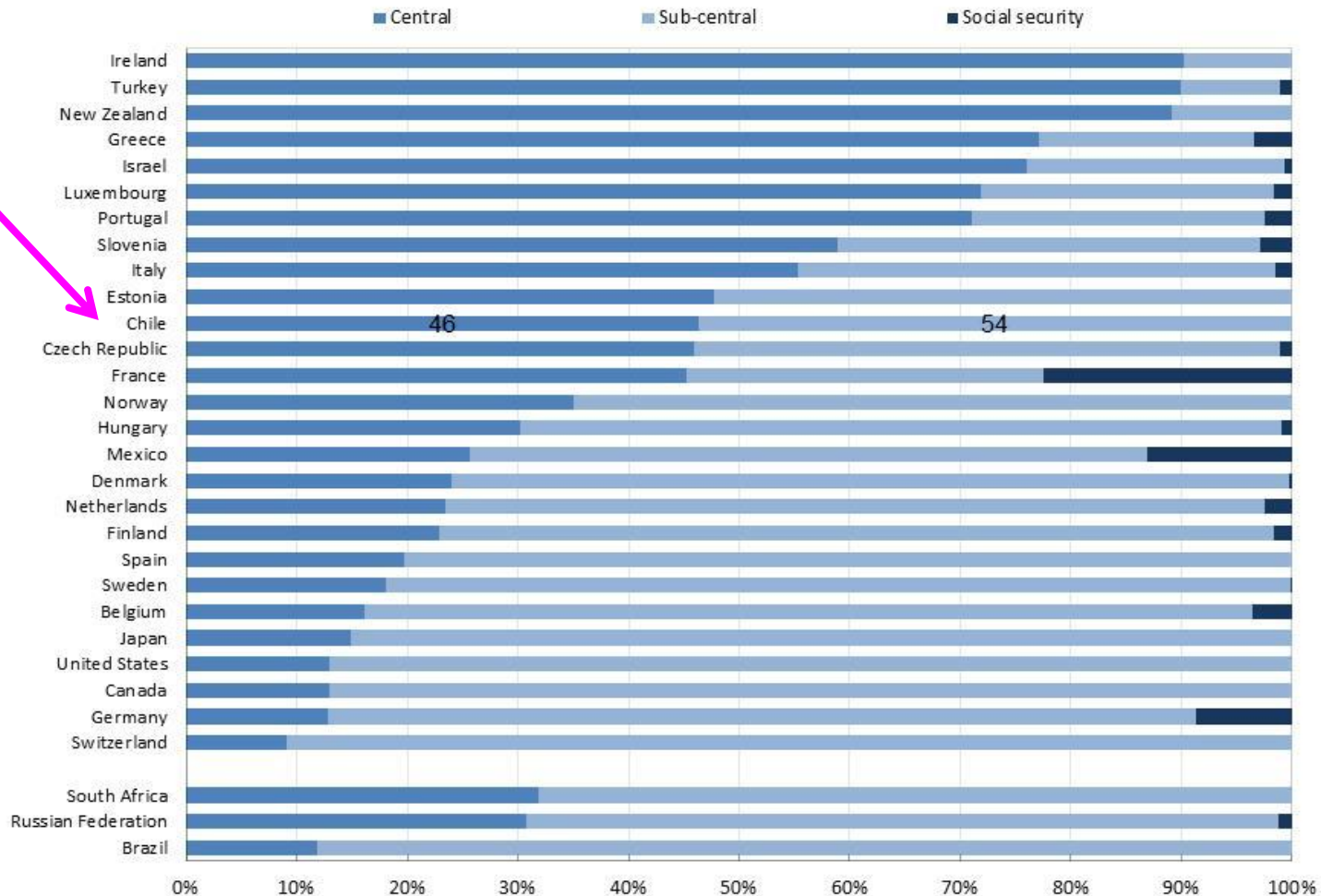
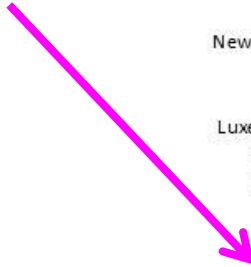




Las municipalidades representan el 54% de los funcionarios públicos

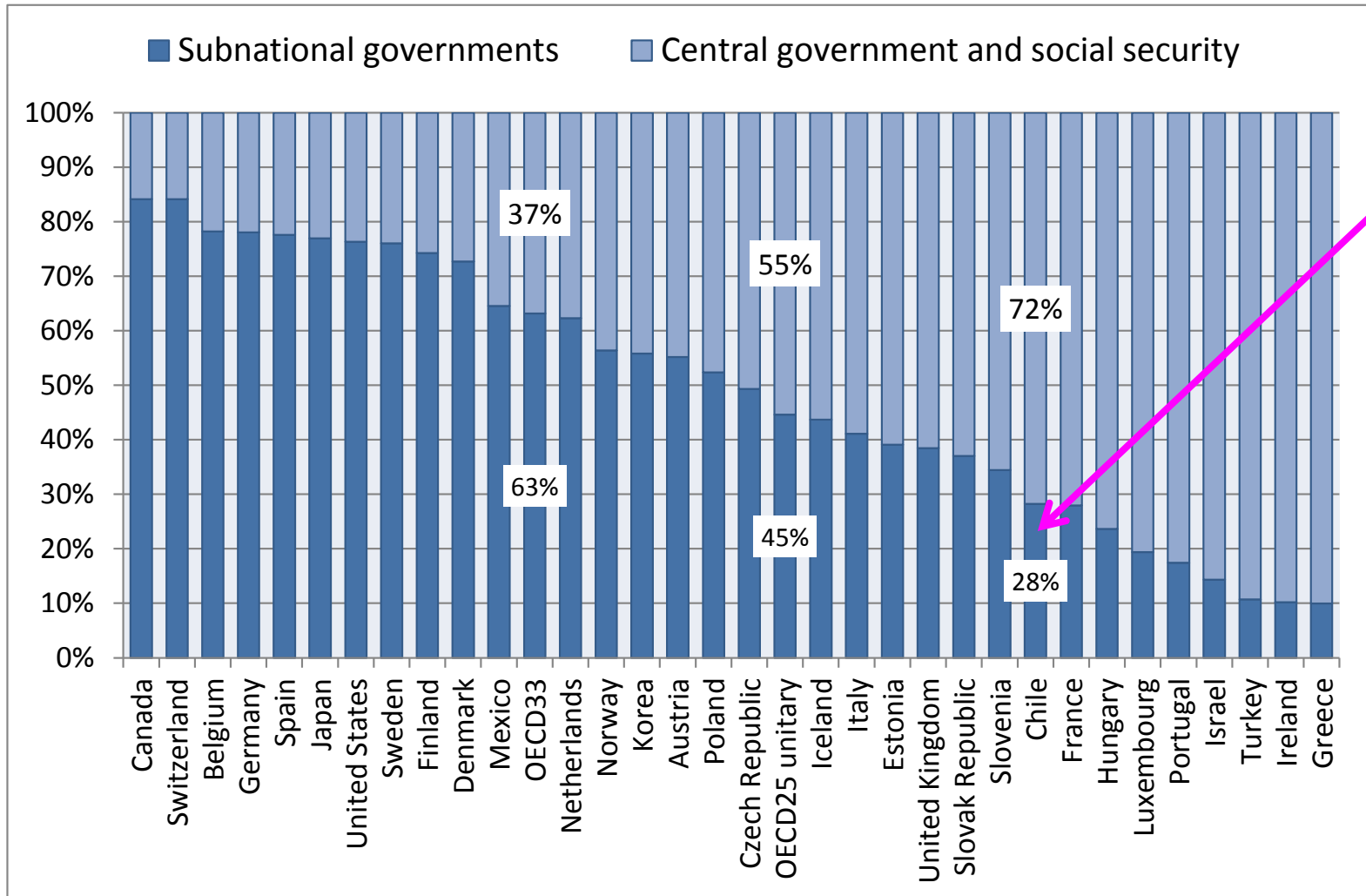
Alrededor de 275 000 funcionarios en las municipalidades

Chile





Sin embargo el gasto en personal municipal sólo representa el 28% del gasto total

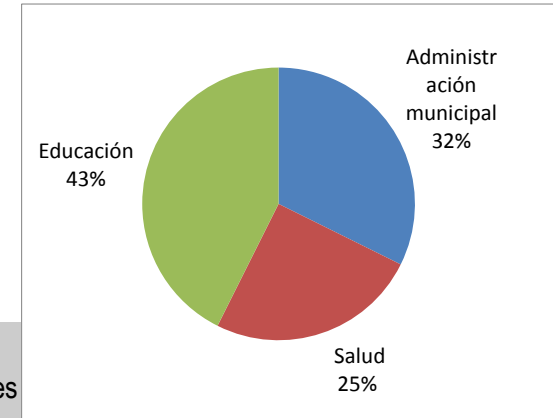


Chile

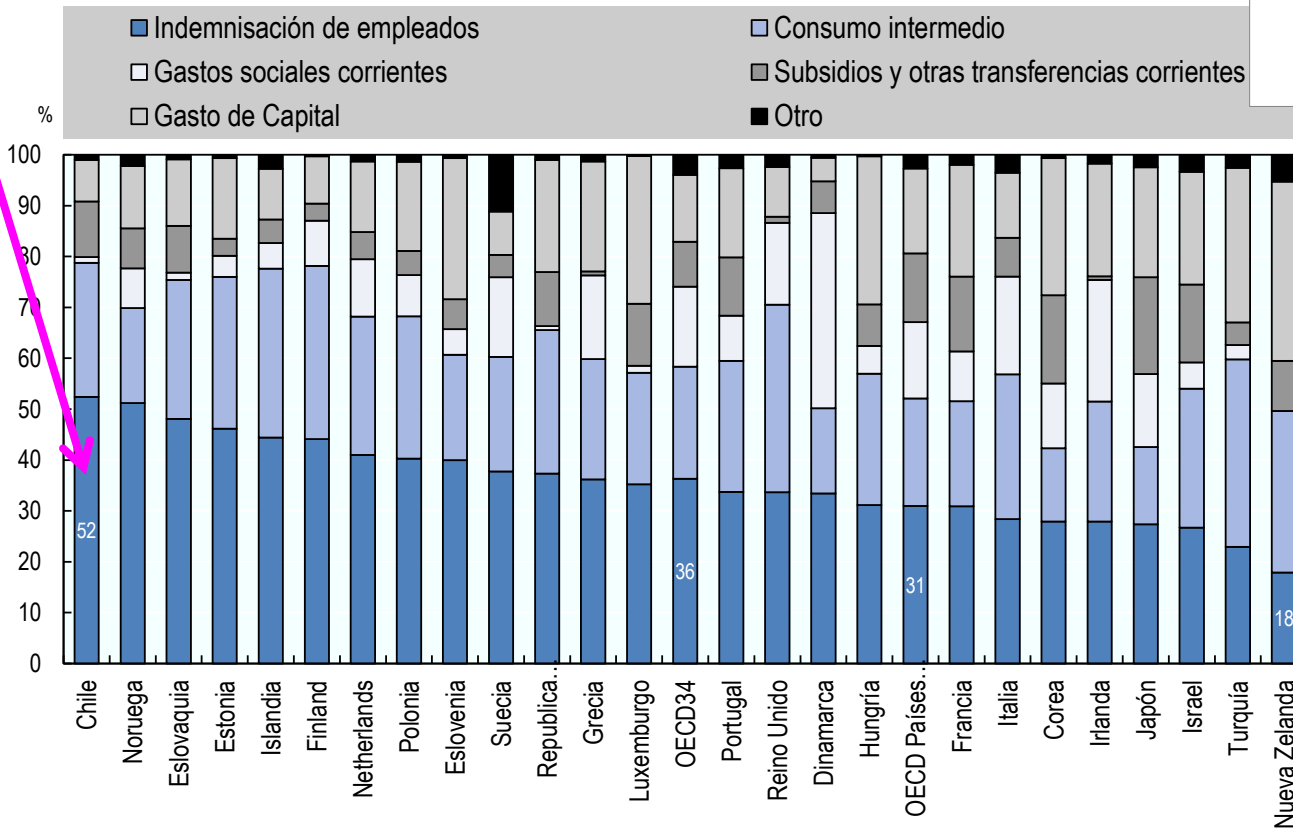


Tres servicios siguen diferentes reglas: educación, salud y sector municipal

- **Educación y salud: 68% del total de funcionarios municipales.**
- **Gasto en personal representa 52% del total de gasto municipal, uno de los mayores de la OCDE**



Chile

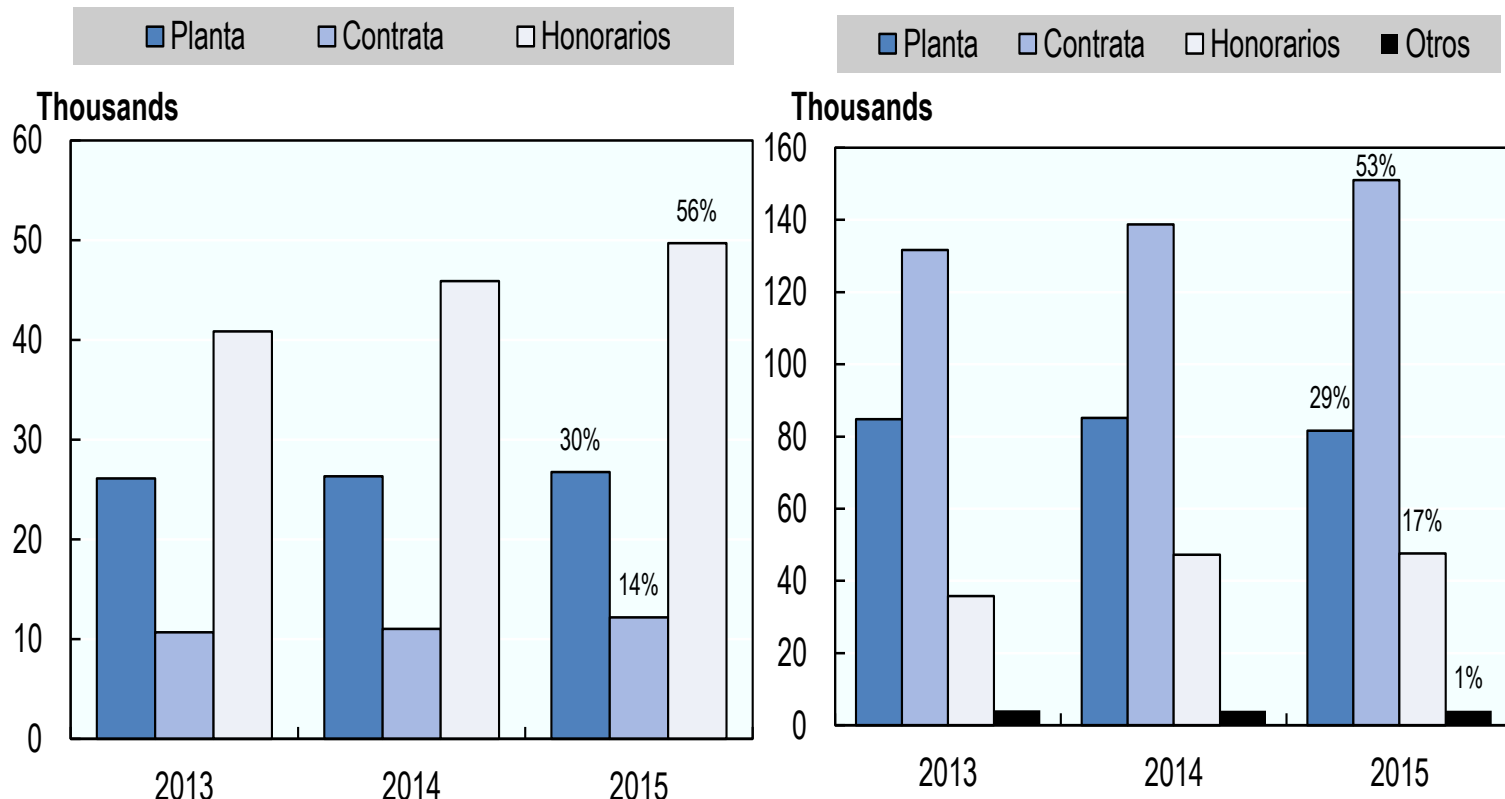




Panorama general del empleo público en el sector municipal

- **Nivel bajo y rígido de personal en el « sector municipal »:**
 - 257 empleados en promedio
 - 37% de las municipalidades tienen meno de 100 funcionarios y 3% más de 1000
- **Una gran mayoría de funcionarios municipales son temporales**

Desglose de los equipos respecto a sus estatus en el sector municipal y en el gobierno central





Modernización de la gestión de recursos humanos en las municipalidades chilenas

- **Los arreglos del empleo público municipal son complejos y rígidos pero deberían mejorar con la reciente Ley de Plantas Municipales N° 20.922:**
 - Constituye un gran paso hacia la descentralización de la gestión del personal municipal
- **Las condiciones de empleo en el sector municipal son críticas y necesitan ser fortalecidas para mejorar las capacidades municipales:**
 - No existe una planificación estratégica de recursos humanos
 - Bajas remuneraciones y pocas oportunidades de desarrollo de carrera y capacitación
 - Dificultades para la contratación y promoción
 - Brechas de competencias y habilidades e insuficientes esquemas de entrenamiento
 - Excesivo énfasis en diplomas formales y calificaciones
 - Débil evaluación y gestión de desempeño
 - Bajo nivel de altos y medios directivos
- **La función de gestión de RRHH no existe realmente en las municipalidades**



Recomendaciones claves para la modernización de la gestión de recursos humanos

- **1. Planificación y gestión de personal**
 - Desarrollar una planificación estratégica de personal con el apoyo de la Dirección Nacional del Servicio Civil y utilizando el SINIM de manera más estratégica.
- **2. Reforzar la capacidad de recursos humanos a nivel municipal**
 - Hacer más atractivos y competitivos los salarios del personal municipal, no profesional y del personal a contrata.
 - Adoptar un pack de compensación total que incluya entrenamiento y mejores condiciones de trabajo además de incentivos financieros.
 - Reforzar transparencia en el reclutamiento y la promoción; desarrollar un proceso de contratación más sofisticado, creíble y transparente creando órganos específicos que apoyen la profesionalización
 - Establecer una estrategia de formación enfocada en aprendizaje y desarrollo.
 - Promover el desarrollo de competencias en las administraciones municipales y el uso de herramientas de gestión con marcos y perfiles de empleo.
 - Desarrollar la evaluación de resultados.
 - Invertir en la capacidad de gestión de las municipalidades a nivel de personal en “senior” y medios.



Recomendaciones claves para la modernización de la gestión de recursos humanos (*continuación*)

3. Reforzar la gestión de recursos humanos

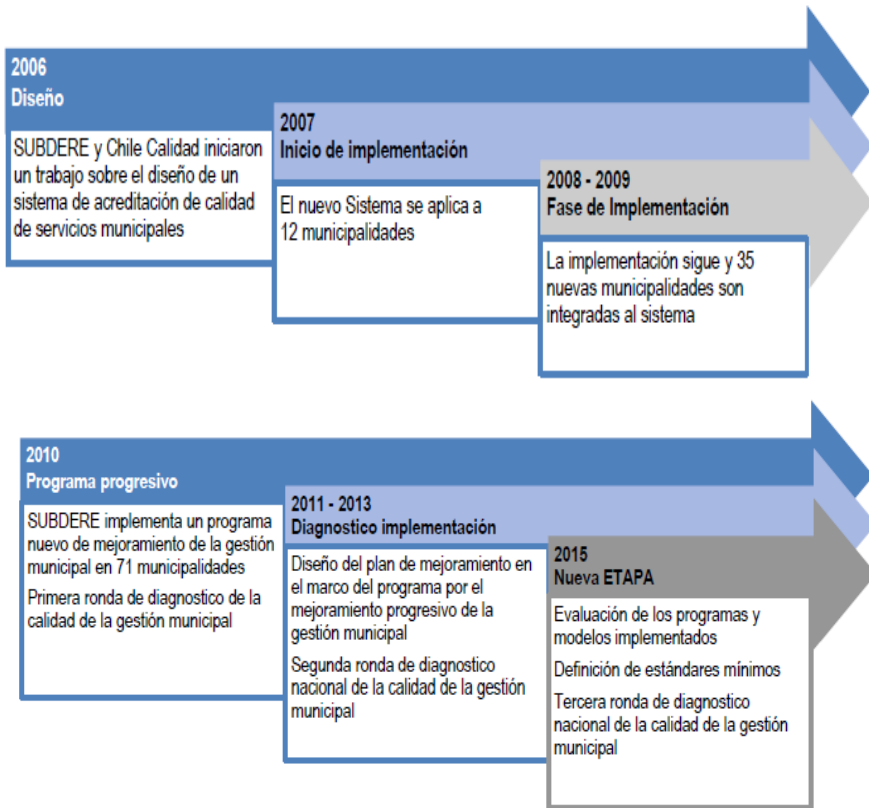
- Delegar la responsabilidad de gestión de RRHH a las municipalidades (proceso gradual y asimétrico).
- Establecer un mecanismo de rendición de cuentas para monitorear la gestión de los recursos humanos a nivel municipal.
- Promover las asociaciones municipales para gestionar colectivamente el personal.
- Profesionalizar las funciones de gestión de RRHH a nivel municipal.



LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES



Fortaleciendo la gestión de los servicios municipales



Chile ha realizado importantes avances en la gestión de servicios:

- Sistema de acreditación
- Implementación de modelos de gestión: Programa Gestión de Calidad de los Servicios Municipales
- Mejoras en el proceso de diagnóstico: Diagnóstico Nacional de la Calidad de la Gestión
- Nuevo paradigma en la gestión de servicios: definición de estándares mínimos



Fortaleciendo la calidad y eficiencia de los servicios municipales

- **El marco de gestión de los servicios municipales en Chile sigue siendo complejo y poco claro:**
 - Múltiples servicios y uniformidad en la provisión y gran heterogeneidad de capacidades locales
 - Fragmentación de responsabilidades y provisión de servicios: no existe una gestión de servicios comprehensiva; educación y salud siguen modelos de gestión diferentes e independientes.
- **El sistema de servicios mínimos garantizados puede ser poco flexible:**
 - Algunas ventajas: reducción de disparidades territoriales, mayor *accountability*
 - Algunos riesgos: carga administrativa excesiva, dependencia de transferencias del nivel central, rigidez, control excesivo
- **Las capacidades locales y los instrumentos de gobernanza multi-nivel son muchas débiles o bien están ausentes.**



Cartas de Servicios para garantizar estándares: algunos ejemplos



La **Comisión Europea** incluye dentro de su “toolbox” para gobiernos locales las Cartas de Servicios. En las cartas de servicios los gobiernos locales definen ciertos estándares con indicadores de la calidad esperada. Se describen como una idea radical para dar derechos los ciudadanos con respecto a la calidad de los servicios públicos.



La **Junta de Andalucía** establece que las cartas de servicios deben estar escritas de manera simple y clara para que pueda ser comprendida por los ciudadanos. Éstas deberían incluir información general y legal, compromisos de calidad, y cualquier información adicional relevante



Fortaleciendo la calidad y eficiencia de los servicios municipales: algunas recomendaciones

- **Asegurar estándares mínimos** en la provisión de servicios:
 - ✓ Como medio para disminuir disparidades territoriales y fortalecer el *accountability*
 - ✓ Como paso intermedio hacia un manejo más flexible de la calidad de servicios para fortalecer la autonomía municipal
 - ✓ Fomentar el uso de “Cartas de Servicio”
- Integrar los estándares mínimos en un **modelo comprehensivo** de gestión diseñado y coordinado con diferentes actores y niveles de gobierno
 - ✓ Basado en indicadores claros y medibles
 - ✓ Partiendo desde el SINIM y desarrollando en el largo plazo una plataforma especial
- Establecer **condiciones marco apropiadas** que incluyan asegurar los medios financieros, técnicos y humanos suficientes y actividades de capacitación, gobernanza digital, simplificación administrativa, etc.
- **Institucionalizar la gestión de servicios públicos**



THANK YOU