



Facultad de Economía y Negocios

GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS EN LOS DEPARTAMENTOS DE
ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE LAS COMUNAS DE LA PROVINCIA DE
TALCA

Estudiante: Roberto Torres Muñoz

Prof. Guía: María Doris Méndez Campos

Tesis para optar al grado de MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Talca – Chile
2021

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2023

ÍNDICE

1) INTRODUCCIÓN	1
1.1 Preguntas de investigación	3
1.2 Objetivos	3
2) MARCO TEÓRICO	5
2.1 Gestión de personas	5
2.2 Principios de la administración del Estado	13
2.3 Caracterización de comunas	14
3) METODOLOGÍA	16
4) RESULTADOS	20
4.1 Funcionarios: Reclutamiento y Selección	20
4.2 Funcionarios: Capacitación	23
4.3 Funcionarios: Promoción y Traslado	25
4.4 Jefaturas: Reclutamiento y Selección	26
4.5 Jefaturas: Capacitación	27
4.5 Jefaturas: Promoción y Traslado	28
5) CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	29
6) REFERENCIAS	35
7) ANEXOS	37

RESUMEN

El presente estudio describe los procesos de gestión de personas: reclutamiento y selección, capacitación, promoción y traslado que implementan los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) de las comunas de la provincia de Talca a partir de la percepción de los trabajadores de establecimientos educacionales y jefes de sub-departamentos o unidades de recursos humanos. Para realizar esto se ha desarrollado una investigación de diseño no experimental, de tipo transversal y descriptivo. La muestra fue de tipo no probabilística y fue compuesta por 91 personas de los municipios que conforman la Provincia de Talca. Los principales resultados del trabajo muestran que la mayoría de los funcionarios de establecimientos se incorporaron a su primer cargo por medio de contactos personales, mientras que las capacitaciones que se realizan al personal educativo son lideradas principalmente por instituciones externas a los DAEM, por otro lado, más de la mitad de los encuestados ha tenido al menos una posibilidad de mejorar sus condiciones laborales. En la nueva institucionalidad de la Educación Pública en Chile, los establecimientos educacionales pasaran a ser gestionados por Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), para la provincia de Talca, está asignada la creación de uno de estos servicios. Ante lo mencionado, y por el estado actual de los procesos de gestión de personas en las comunas de la provincia, es que se considera necesario que cada DAEM y de acuerdo a sus características territoriales generen una política de gestión de personas con lineamientos y orientaciones reglamentadas promoviendo la transparencia y probidad.

Palabras claves: Gestión de Personas, DAEM, Educación, Provincia de Talca, SLEP.

1- INTRODUCCIÓN

Los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) son una de las instituciones públicas encargadas de entregar educación gratuita a niños, niñas y adolescentes. Para realizar lo anterior, administra los establecimientos educacionales como jardines infantiles, escuelas y liceos que ofrecen a la comunidad diferentes proyectos educativos. Estas unidades organizativas cuentan con personal que corresponden a estamentos dependiendo de su función, entre los que se encuentran directivos, docentes y asistentes de la educación. Entre sus funciones, los DAEM tienen la responsabilidad de administrar y gestionar a los funcionarios anteriormente señalados, lo cual responde a la política de recursos humanos que la municipalidad ha definido como instrumento de planificación, y que aparece descrito en la Ley 18.965 Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM), sin embargo, esta función queda delimitada de manera general al no especificar una organización interna propia de la unidad de recursos humanos.

Por lo anterior, los municipios y, por lo tanto, los DAEM tienen autonomía para definir e implementar su política de recursos humanos, por lo que estos en ocasiones cuentan con un sub-departamento o unidad de personas, los que llevan a cabo distintos procesos y subprocesos que generalmente están relacionados con la elaboración de contratos, tramitación de licencias médicas, remuneraciones, reclutamiento y selección, capacitación, promoción y traslado, evaluación de desempeño, inducción, desvinculación, análisis y descriptores de cargos, bienestar o beneficios, entre otros (Dessler & Varela, 2004). Cada DAEM tiene la facultad de implementar los procesos de gestión y desarrollo de personas que estimen convenientes y adecuados para responder a las necesidades de los establecimientos educacionales y sus funcionarios.

Como señala Dolan et al. (2007), es importante mencionar que todos los procesos y subprocesos anteriormente señalados, si son adecuadamente implementados, impactan de manera positiva en la motivación y productividad laboral de los trabajadores, lo cual influye directamente en la calidad educativa y clima escolar de los establecimientos educacionales.

Teniendo en cuenta que no existe una delimitación precisa de la organización interna que deben tener estas unidades municipales y que una adecuada gestión de personas impacta el desempeño y motivación laboral, junto con la calidad del servicio educativo, se hace necesario tener mayor conocimiento de la estructura organizativa y los procesos que desarrollan las unidades de gestión de personas de los DAEM las cuales han estado en funcionamiento desde el año 1981 con el fin de aportar conocimiento y mejoramiento organizacional en el corto y mediano plazo, para la nueva institucionalidad de los Servicios Local de Educación Pública que se han implementado gradualmente desde el año 2017.

Conforme a lo anterior, en este trabajo se investiga qué procesos de la gestión y desarrollo de personas se implementan en los DAEM de la Provincia de Talca, se analiza la ejecución de los subprocesos de reclutamiento y selección, promoción y traslado, y capacitación, mediante la revisión de información disponible en páginas web oficiales de cada municipio, transparencia activa, y la aplicación de encuestas a trabajadores de los establecimientos educacionales y a encargados o jefes de sub-departamentos o unidades de personas.

1.1- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas que guiarán la investigación son las siguientes:

- ¿Qué funciones de la gestión y desarrollo de personas realizan los DAEM de la provincia de Talca?
- ¿Qué diferencias y similitudes existen entre las áreas de gestión y desarrollo de personas en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, promoción y traslado de los DAEM de la provincia de Talca?
- ¿Cuál es la evaluación que realizan los trabajadores de establecimientos educacionales y jefes o encargados de unidades o sub-departamentos respecto a la ejecución y organización de la gestión y desarrollo de personas en los DAEM de sus respectivas comunas?

1.2- OBJETIVOS

El objetivo general de la investigación es:

- Describir los procesos de gestión y desarrollo de personas que implementan los Departamentos de Administración de Educación Municipal de las comunas de la provincia de Talca a partir de la percepción de los trabajadores de establecimientos educacionales y jefes de sub-departamentos o unidades de recursos humanos.

Mientras que los objetivos específicos son:

- Identificar diferencias y similitudes en los procesos de la gestión y desarrollo de personas que llevan a cabo los DAEM de la provincia de Talca.

- Conocer la percepción que los trabajadores de establecimientos educacionales y jefes o encargados de unidades o sub-departamentos de personas tienen sobre los subprocesos de selección y reclutamiento, promoción y traslado, y capacitación.
- Contrastar las apreciaciones que realizan los funcionarios municipales participantes del estudio de modo que permita una comparación de los subprocesos de reclutamiento, selección, capacitación, promoción y traslado que se ejecutan en los DAEM de la provincia de Talca.

2- MARCO TEÓRICO

2.1- GESTIÓN DE PERSONAS

Para analizar la gestión y desarrollo de personas de los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) es necesario comenzar por definir y conceptualizar algunos elementos claves que permitan establecer que es la gestión de personas y que procesos la subyacen. Para Chiavenato (2011), el área de recursos humanos es un concepto dinámico, que ha variado a través del tiempo acorde a las nuevas formas de ver a las personas que trabajan en las organizaciones. Actualmente se propone un enfoque que las entiende como agentes activos, creativos, inteligentes, con opinión, decisión, iniciativa, habilidades y competencias. Es decir, hoy es necesario administrar con las personas, ya que estas no son recursos que la organización consume y utiliza, sino que son socios que aportan para la creatividad organizacional de la misma manera que lo hace el mercado y/o la tecnología.

Siguiendo este enfoque, Dessler & Varela (2004) agregan que, en el actual mundo competitivo, los empleados o trabajadores de las empresas son quienes le dan a estas últimas la ventaja competitiva. Es por el enfoque antes señalado que hoy y debido a los constantes cambios económicos, sociales, culturales y tecnológicos es que la administración de los recursos humanos debe desarrollar competencias y actividades en todo el personal de la organización, con el fin de mantener un alto compromiso con la organización por parte de los trabajadores, para esto es necesario y se requieren diseños de estrategias o acciones que diariamente refuercen el cambio de la cultura organizacional para la búsqueda de la excelencia (Castaño, 2005). Para alcanzar la excelencia en la cultura organizacional de las empresas, la gestión de personas según Dolan (2007) se establece diferentes tipos de objetivos: explícitos, implícitos y a largo plazo. En el caso de los primeros, existen cuatro y están relacionados con atraer candidatos cualificados y que puedan desarrollar las competencias necesarias por la organización, retener a los

funcionarios destacados, motivar a los empleados respecto al compromiso con la empresa y ayudar a los trabajadores a desarrollarse dentro de la institución. Por su parte los objetivos implícitos son tres y están ligados con potenciar a través de la gestión de personas la productividad de la empresa, mejorar la calidad de vida en el trabajo y que los funcionarios cumplan la normativa establecida. Finalmente, los objetivos a largo plazo están vinculados con los que tienen todas las empresas: la rentabilidad, competitividad e incremento en el valor de la organización, para lo cual la gestión de personas es fundamental, y su aporte a la mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa, lo hace a través del logro de los dos primeros tipos de objetivos.

Para alcanzar los objetivos antes mencionados toda unidad o departamento de gestión de personas implementa funciones o actividades centradas en procesos o subprocesos. Diferentes autores realizan diversas maneras de clasificar las acciones que se realizan desde la administración de los recursos humanos. Chiavenato (2011) establece cinco procesos básicos: provisión, organización, desarrollo y evaluación, cada uno de ellos cuenta con subprocesos, los que se detallan en la tabla 1:

Tabla 1.

Procesos y subprocesos de la Administración de Recursos Humanos

Proceso	Subproceso
Provisión de Personas	Reclutamiento
	Selección
	Planeación del Recurso Humano
Organización de Personas	Diseño de Puestos
	Análisis y Descripción de Puestos
	Evaluación del Desempeño

	Remuneración
Retención de Personas	Prestaciones
	Higiene y Seguridad
	Relaciones Laborales
	Capacitación
Desarrollo de Personas	Desarrollo Personal
	Desarrollo Organizacional
	Banco de Datos
Evaluación de Personas	Controles
	Sistemas de Información

Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato (2011)

Por su parte Amador (2016), determina funciones básicas para la administración del recurso humano en los departamentos o unidades de gestión de personas, las cuales se señalan en la tabla 2:

Tabla 2.

Funciones básicas de la administración del recurso humano

Función	Foco
1- Planeación	Función que fortalece la visión y capacidad de anticiparse, prevenir y consolidar la presencia y desplazamiento del recurso humano.

2- Reclutamiento y Selección	Atracción y captación de personal idóneo de acuerdo a los perfiles establecidos, lo que se realiza a través de información validada con conocimientos, ética y competencias laborales para cubrir vacantes.
3- Contratación, Inducción y Separación	La contratación es un acuerdo voluntario libre y personal, la cual una vez que se aceptan las condiciones contractuales se formaliza con un contrato individual de trabajo, posteriormente en la inducción se debe explicar al contratado la organización general y específica de la empresa, así como identificación del cargo.
4- Capacitación y Adiestramiento	Significa habilitar a las personas de nuevos ingresos, al personal interesado en ocupar cargos vacantes y/o al resto del personal, a través de la actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades.
5- Desarrollo Profesional	Proceso de educación integral del personal a largo plazo preparándolo para abordar los retos cambiantes de las actividades laborales.

6- Seguridad e Higiene	Funciones relacionadas con prevención y atención de accidentes, comisiones de seguridad e higiene, equipos de emergencia, programas y capacitación en seguridad y relaciones con instituciones de seguro social.
7- Evaluación del Desempeño	Acciones para determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendadas.
8- Compensación	Función que promueve la determinación de la estructura de la remuneración, la cual puede ir desde el sueldo base hasta prestaciones, beneficios e incentivos que se otorgan.
9- Relaciones Laborales	Proceso enfocado en cultivar y fomentar la identificación entre empresa-sindicato para conservar un clima laboral sano, previniendo situaciones conflictivas, manteniendo las estabilidad y paz.

Fuente: Elaboración propia en base a Amador (2016)

Para ambos tipos de clasificaciones de las actividades que se desarrollan en la gestión de personas, se considera que los procesos son interdependientes entre sí, pero son contingentes y situacionales, dependen de múltiples factores y varían según cada institución.

Para fines prácticos de la presente investigación, se determinó utilizar una clasificación de los procesos o funciones de la gestión de personas, basándose en lo que ambos autores proponen, por lo tanto: la gestión de personas está compuesta por los procesos de reclutamiento y selección, contratación e inducción, promoción y traslado, análisis de cargos, capacitación y formación, remuneraciones y servicios sociales, evaluación de desempeño y desvinculación, seguridad e higiene y relaciones laborales. A continuación, se revisarán algunos subprocesos de gestión de personas:

- *Reclutamiento y selección.* Respecto a reclutamiento, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo [SUBDERE] (2015) -quien aporta lineamientos orientadores en relación a la gestión de personas de las municipalidades-, se refiere al inicio de búsqueda de candidatos según los cargos vacantes y sus respectivos descriptores de cargos, terminando este proceso con el recibimiento de las solicitudes de los postulantes mediante la vía que se ha establecido. Por su parte, el segundo término, selección, está relacionado con el procedimiento técnico, a través del cual se busca descubrir y medir atributos personales, para definir qué concursantes tienen las mejores condiciones para desempeñar de manera eficiente las funciones asociadas a la vacante. Ambas funciones tienen por objetivo, tal y como señala Amador (2016), captar al personal idóneo, lo cual es de suma relevancia para la institución, ya que a través de éste se proveerá sus productos o servicios, para lo cual se requiere cumplir un determinado perfil de cargo. En caso que el proceso esté bien realizado, además de integrar a la persona que tenga las mayores competencias y potencialidad, se favorecerá el clima laboral de la organización. Una de las principales salvedades es que por principio se recurre en primera instancia a buscar una fuente

interna a la institución que pueda potencialmente tener el perfil del cargo que está vacante y en caso que no exista un candidato idóneo dentro de la institución el paso a seguir es publicar en sitios oficiales la búsqueda externa. En el caso que nos convoca, los sitios para publicar pueden ser, por ejemplo, página oficial de la municipalidad o DAEM (Referencia teórica), junto a sus redes sociales y/o diarios de la comuna, provincia o región, según lo determine el municipio en su reglamento de concurso público (Ley N° 18.883). Al recibir los antecedentes se hace el primer filtro, donde se descartan quienes no cumplan con los requisitos publicados. Posteriormente se convoca a una serie de pruebas, por lo general una entrevista psicolaboral, pruebas técnicas y entrevistas con la comisión. Finalmente es la jefatura quien decide de entre los postulantes que han ido avanzando en las distintas etapas quien es el que va a ocupar la vacante, derivado de esto se lleva a cargo el proceso de contratación.

Existen ventajas por la opción de reclutamiento interno, estos son, tal y como señala Chiavenato (2011), es un proceso que conlleva menor costo tanto económico como de tiempo, cuenta con una mayor seguridad debido a que ya se conoce el rendimiento del postulante en la institución, motiva a los funcionarios a tener un mejor desempeño y a auto perfeccionarse, desarrolla un espíritu de sana competencia entre el personal y por último se saca partido a las inversiones que ha realizado la institución en la capacitación del personal.

- *Capacitación*. Desde la teoría, Amador (2016), nos señala que existen los términos capacitación y adiestramiento, siendo el primero el que la institución habilite a un nuevo funcionario o los que estén en miras de desempeñar nuevos cargos dentro de ésta, y el segundo referido al perfeccionamiento de conocimientos y habilidades; estos potencian la calidad de vida de los funcionarios y además la productividad, por lo que se considera como una de las mejores inversiones que puedan realizar las distintas instituciones. Para fines prácticos, utilizaremos el término Capacitación para referirnos a ambas acciones.

El proceso de capacitación se conformaría de cuatro etapas, de acuerdo a lo que nos señala la SUBDERE (2015), estas corresponden a: 1- Detección de necesidades de capacitación, en donde se evidencia de manera cuantificable en los funcionarios una falta de conocimientos, habilidades o actitudes que son necesarias para el cargo que desempeña. 2- Planificación de la capacitación, luego de la detección de las necesidades de los trabajadores se realiza un análisis del presupuesto con el que cuenta la institución además de los plazos en que se desarrollará la capacitación. 3- Ejecución de la planificación, considera monitoreo constante, la necesidad de vigilar tanto la calidad de los instructores e información otorgada y su metodología, como también cumplimiento de plazos, entre otros. 4- Evaluación de la capacitación, se considera esencial el evaluar debido a que de este modo se puede garantizar la calidad de la capacitación con la que se potencia el proceso constante perfeccionamiento que nos exige actualmente.

- *Promoción y Traslado*, proceso que se encuentra estrechamente relacionado con Reclutamiento y Selección, donde ya evidenciamos los beneficios de priorizar inicialmente un reclutamiento interno.

La SUBDERE (2015) nos indica que el concepto de Promoción alude a que funcionarios de planta de las municipalidades puedan ser candidatos a ocupar vacantes superiores, efectuándose tanto por ascenso como por concurso. Para acceder a ello los funcionarios deben contar con una evaluación de su desempeño, tener capacitaciones pertinentes, contar con experiencia relacionada al cargo y pertinencia profesional y aptitudes atinentes al cargo. Este proceso sería equivalente en cierto grado a lo que otros autores, tales como, Villar (2018) definen como gestión del desempeño o carrera profesional.

En este sentido, Fundación Integra (2019) cuenta con una política de promoción y traslado, para todos sus funcionarios, en la que se indica que la promoción consiste en el ascenso del funcionario dentro de la institución, mientras que el Traslado corresponde al cambio del lugar de trabajo dentro de la institución en el que mantiene su cargo de responsabilidad. Por ejemplo, en los DAEM en dichos términos

podríamos asimilar la promoción de un o una auxiliar de servicio que cursó estudios de técnico en administración y que, existiendo la vacante, puede optar a desempeñarse como secretario o secretaria de dirección. En cuanto al traslado, podemos ejemplificar cuando se abre una vacante de profesor de religión en una escuela de sector urbano, a la cual un profesor de religión que se desempeña en una escuela ubicada en un sector rural tiene la opción de postular.

2.2- PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

Pero toda acción que se desarrolla en la administración del Estado, y ciertamente esto abarca los procesos de gestión de personas señalados anteriormente, deben llevarse a cabo bajo principios dispuestos en la Ley N°18.575, la cual menciona en su artículo 3° que su objetivo final es atender a las necesidades públicas, por tanto, debe estar orientado al bien común, esto se logra aprobando, ejecutando y controlando políticas y programas públicos en un marco de responsabilidad administrativa, llevando a cabo las acciones de manera eficiente y eficaz, exigiéndose probidad y transparencia en éstas. Junto a lo anterior, en su artículo 9°, dicha ley nos expone que los contratos administrativos deben llevarse a cabo mediante propuesta pública, y además este proceso debe regirse por dos importantes principios, el primero de ellos relacionado a la libre concurrencia de los oferentes, y el segundo se corresponde a la igualdad de los oferentes ante las bases que rigen el contrato. Es así como los DAEM, para llevar a cabo los procesos de gestión de personas que se han definido anteriormente, requieren poner en práctica los principios de probidad, transparencia e igualdad ante las bases de contratación.

Actualmente las municipalidades cuentan con una organización interna establecida por la LOCM, la cual menciona que toda municipalidad debe contar al menos con una: Secretaría Municipal, Secretaria Comunal de Planificación, Unidad de Desarrollo Comunitario, Unidad de Administración y Finanzas y Unidad de Control, con el fin de cumplir con las funciones de administración interna y prestación de

servicios. Cabe señalar que, en aquellas comunas con menos de cien mil habitantes, se podrán fusionar en una sola unidad funciones genéricas las cuales son: seguridad pública, unidad de desarrollo comunitario, unidad de salud, unidad de educación, unidad de obras municipales, unidad de medio ambiente, aseo y ornato, unidad de tránsito y transporte público, unidad de asesoría jurídica y administrador municipal.

2.3- CARACTERIZACIÓN DE COMUNAS

Con el fin de contextualizar el presente estudio, a continuación, se aportan datos poblacionales y educacionales de la región y Provincia de Talca. La región del Maule se encuentra ubicada en la zona central de Chile, su principal actividad económica es la agricultura y presenta una alta tasa de ruralidad. Limita al norte con la región del Libertador Bernardo O'Higgins, al sur con la región de Ñuble, al este con el departamento de Mendoza y al oeste con el océano pacífico. Está conformada administrativamente por 30 comunas que se agrupan en 4 provincias, estas son: Provincia de Talca, Provincia de Curicó, Provincia de Linares y Provincia Cauquenes. Como se ha señalado con anterioridad, y para fines prácticos de la presente investigación se abordan las 10 comunas que conforman la Provincia de Talca. A continuación, se caracterizarán el conjunto de comunas en torno al área de educación utilizando los datos obtenidos del Índice de Competitividad Comunal (Navarrete et al., 2018) de los que se mencionarán la cantidad de habitantes por comuna, el promedio de años de escolaridad de ellos, la percepción que tienen de la calidad de la educación, lo que es medida en una escala de 1 a 5 (donde 1 es muy baja y 5 es muy alta) y finalmente la tasa de analfabetismo comunal. En la tabla 3 se señalan las características comunales antes indicadas:

Tabla 3.

Índices educacionales de las comunas de la Provincia de Talca.

Comuna	Cantidad Habitantes	Promedio Años de Escolaridad	Tasa comunal Analfabetismo	Percepción Calidad de la Educación
Constitución	46.068	9,77	4,47%	3,44
Curepto	9.448	8,09	11,2%	3,38
Empedrado	4.412	7,57	10,43%	3,63
Maule	49.721	8,89	7,59%	3,44
Pelarco	8.422	8,39	12,39%	3,17
Pencahue	8.245	7,59	15,27%	3,13
Río Claro	13.906	8,81	7,34%	3,75
San Clemente	43.269	8,8	7,34%	3,44
San Rafael	9.191	8,27	6,82%	3,5
Talca	220.357	11,24	3,14%	3,35
Total:	413.039	-	-	-
Promedio:	-	8,74	8,59%	3,42

Nota: Tabla elaborada en base a lo señalado por Navarrete et al. (2018)

Es así como podemos concluir que la Provincia de Talca tiene una población de 413.039, la que cuenta con una escolaridad de 8,74 años promedio. Esta población a su vez tiene en promedio una tasa de analfabetismo de 7,47% y la percepción de la calidad de la educación en general es de un 3,42. Sólo la comuna de Talca cuenta con más de 100.000 habitantes, por lo cual, acorde a la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM) en su Art. 23 respecto a la Estructura Interna, en comunas con más de 100 mil habitantes, debe contar con una Unidad de servicios de salud y educación. Sin embargo, y como se mencionó anteriormente no existe una estructura definida para la unidad de educación.

3- METODOLOGÍA

El presente estudio es de diseño no experimental, de tipo transversal y descriptivo. La población de estudio corresponde a funcionarios de establecimientos de educación municipal y DAEM de comunas de la provincia de Talca. La muestra fue de tipo no probabilística, estuvo compuesta por 91 personas de los municipios de Constitución, Curepto, San Clemente, Talca, San Rafael, Río Claro, Péncahue, Maule, Empedrado y Pelarco y cuyas características más relevantes serán descritas en el apartado de resultados.

Los instrumentos de recolección de datos fueron la Encuesta Sociodemográfica y Laboral en versión para funcionarios y otra para jefaturas, y una Pauta de entrevista, elaboradas por los autores de este estudio donde se consultó respecto al actual estado de los procesos de gestión y desarrollo de personas de las comunas consideradas en el estudio, incluyendo preguntas como: comuna en la que trabaja, cargo y antigüedad laboral, horas y tipo de contrato, además de preguntas directamente relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y promoción y traslado (Ver Anexos A y B)

En cuanto al procedimiento, la recolección de datos se llevó a cabo a través de tres etapas que se describen a continuación:

Primera etapa: Análisis de información digital publicada por cada DAEM.

Esta primera etapa tuvo dos subetapas, en la que inicialmente se revisó la información digital disponible y publicada por cada municipio en sus páginas web o en el portal de transparencia activa y que estuviese relacionada con los procesos de gestión de personas que se investigan. Posteriormente se solicitó información relevante y necesaria para la investigación vía portal de transparencia activa de cada municipio según correspondiera.

Segunda etapa: Elaboración y aplicación de Encuestas

En la segunda etapa se elaboraron y aplicaron dos tipos encuestas digitales, una para funcionarios de establecimientos educacionales de las diferentes comunas de la Provincia de Talca y otra para jefaturas o encargados de subdepartamentos o unidades de recursos humanos de los DAEM. En algunos de los casos que no contestaron esta última encuesta, se agendó una entrevista vía plataforma Zoom. Ambas encuestas fueron diseñadas en base a la teoría expuesta en el marco teórico acerca de los tres procesos de la gestión de personas que se buscaban investigar. Para facilitar su difusión y aplicación a los funcionarios se solicitó apoyo en esto a los Jefes DAEM de cada comuna a través de una carta enviada en representación del Director del programa de Magíster. El carácter digital de dichas encuestas se da conforme a las restricciones propias del actual contexto sanitario.

La encuesta para funcionarios de establecimientos educacionales estaba compuesta por 23 preguntas en total, en la primera, a fin de aplicar resguardos éticos necesarios, se solicitaba el consentimiento informado para participar de la investigación (Ver anexo A), las siguientes 6 permitieron realizar una categorización de distintos datos relacionados con la situación contractual de los funcionarios y establecer una relación respecto a las siguientes 16 preguntas, estas últimas se enfocaban en evaluar los procesos de gestión de personas a investigar. Para el proceso de promoción y traslado se establecieron 7 preguntas, mientras que para reclutamiento y selección se incluyeron 5 preguntas, finalmente para evaluar capacitación se destinaron 4 preguntas.

En cuanto a la encuesta dirigida a Jefaturas o Encargados de recursos humanos, se compuso por un total de 12 preguntas, de las cuales la primera consultaba por el consentimiento informado de los encuestados (Ver Anexo B), la segunda estaba dirigida a la identificación de la comuna en la cual se desempeña y las siguientes 10 se relacionaban directamente con la indagación de los procesos de gestión de personas

a investigar. Así mismo dos de las preguntas correspondía a selección múltiple y en las restantes se requería una descripción breve según lo consultado.

Debido a que no todos los jefes de recursos humanos contestaron la encuesta enviada, se les solicitó vía correo electrónico la posibilidad realizar una entrevista, la cual estaba basada en los tópicos abordados en la encuesta enviada anteriormente.

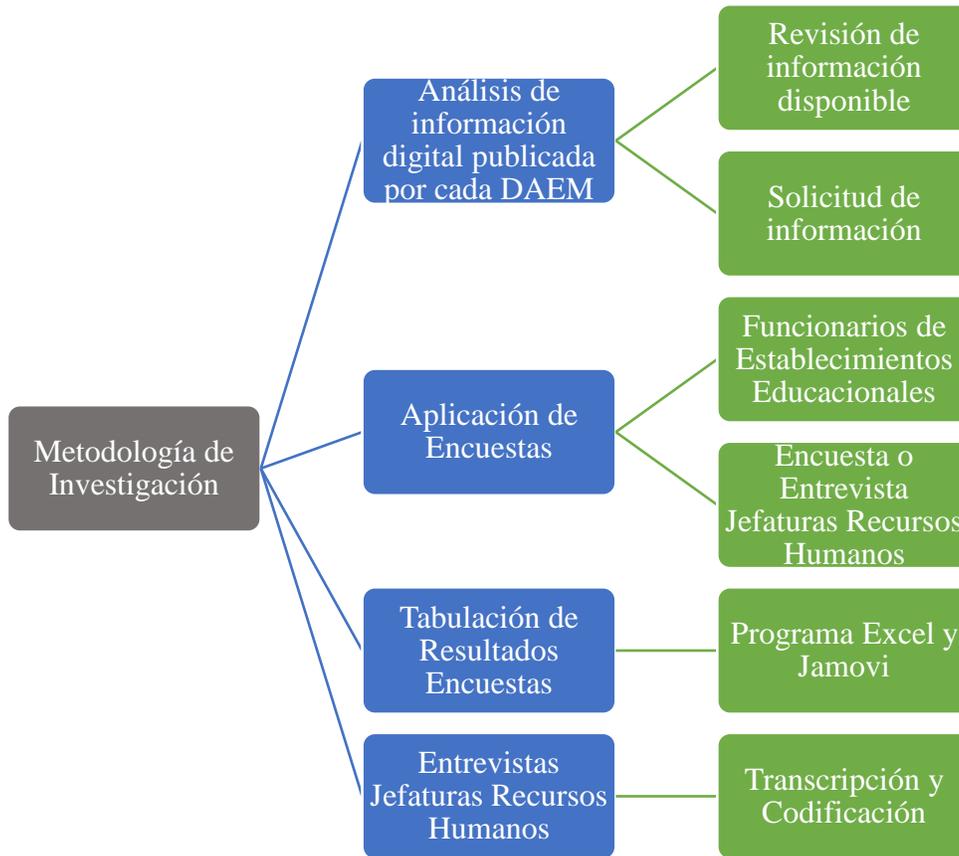
Tercera etapa: Tabulación de datos y Análisis de entrevistas

En la tercera etapa, ya obtenidas las respuestas de las encuestas, se procedió a tabular los datos en programa Excel con el fin de obtener resultados descriptivos y que permitieran realizar comparaciones entre los diferentes DAEM, los cuales posteriormente fueron ingresados en Jamovi para obtener tablas y establecer relaciones entre las diferentes variables de investigación. Así mismo, la información obtenida en las entrevistas realizadas a jefaturas de recursos humanos fue transcrita y codificada con el fin de complementar los datos obtenidos de las encuestas para funcionarios de establecimientos educacionales y jefaturas de recursos humanos.

En la figura 1, se representa esquemáticamente la metodología utilizada para la investigación en gestión de personas de los departamentos de administración de educación municipal de la Provincia de Talca.

Figura 1.

Metodología utilizada para la investigación



Fuente: Elaboración propia

4- RESULTADOS

De las 86 encuestas respondidas por funcionarios de establecimientos educacionales de diferentes comunas de la Provincia de Talca y en relación a los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, promoción y traslado, se pueden encontrar los resultados que se exponen a continuación según proceso a investigar.

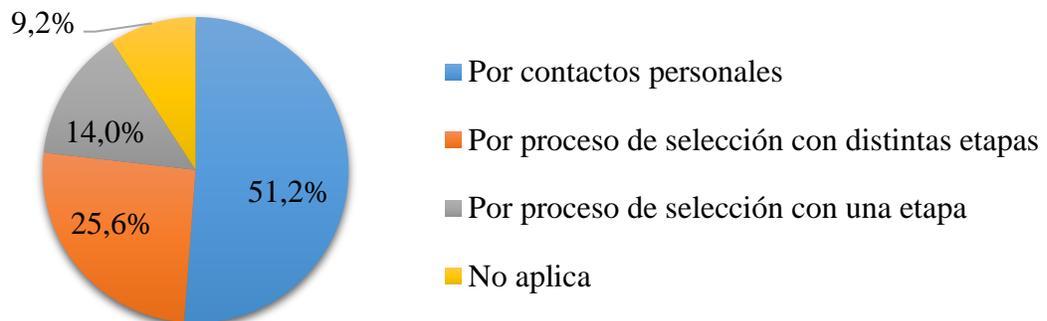
4.1- FUNCIONARIOS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para el proceso de reclutamiento y selección, los resultados obtenidos en las preguntas que buscaban medir el tipo de mecanismo de incorporación al primer cargo, la modalidad de difusión de cargos vacantes y el conocimiento de las funciones del cargo, se obtienen los siguientes datos:

El 51,2% de los funcionarios de establecimientos educacionales menciona haberse incorporado al primer cargo por medio de contactos personales, siendo esto transversal para los cargos de docentes, educadora diferencial, asistentes profesionales y no profesionales, mientras que solo el 25,6% y en especial para cargos de directivos señala haberlo hecho vía proceso de selección con distintas etapas. Respecto al 14,0% restante, responden que fue mediante un proceso de selección solo con una etapa, consistente en una entrevista. Lo descrito se ilustra en la figura 2:

Figura 2.

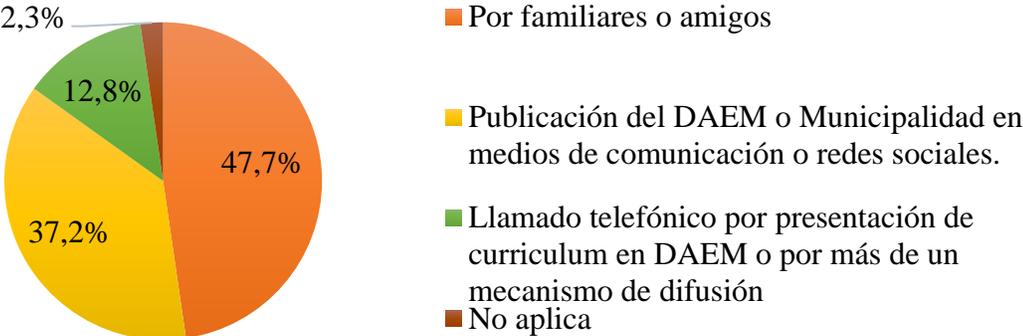
Mecanismo de incorporación al primer cargo



El 47,7% de los funcionarios como docentes, educadoras diferenciales, asistentes profesionales y no profesionales señalan haberse enterado del cargo vacante por medio de familiares o amigos los que a su vez son quienes mayormente tienen entre 31 y 44 horas de contrato, mientras que el 37,2% en el que destacan la mayoría de los directivos conoció la disponibilidad del puesto de trabajo gracias a la publicación en redes sociales o medios de comunicación por parte del DAEM o la Municipalidad. Por su parte, el 12,8% indica haber conocido la vacante mediante llamado telefónico por entrega directa del currículum o por más de un mecanismo de difusión, para grafica ver la siguiente figura:

Figura 3.

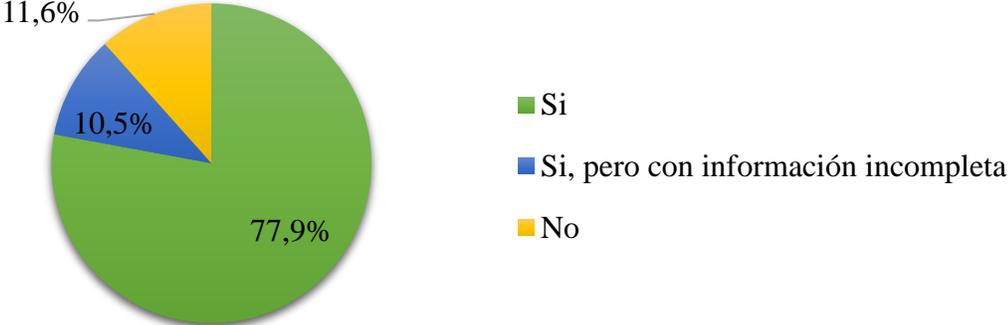
Tipo de difusión por la que se enteró del cargo vacante



El 77,9% de los trabajadores de la educación municipal encuestados y transversalmente para todos los cargos (directivo, docente, educadora diferencial, educadora de párvulos, asistentes profesionales y no profesionales) señalan que si conocían las funciones del cargo que iban a desempeñar. Mientras que un 10,5% menciona que, si bien conocían las funciones, la información sobre este era incompleta. En contraparte, el restante 11,6% indica que no estaban al tanto de las funciones del cargo. Lo anterior se puede observar en la figura 4:

Figura 4.

Conocimiento de funciones del cargo



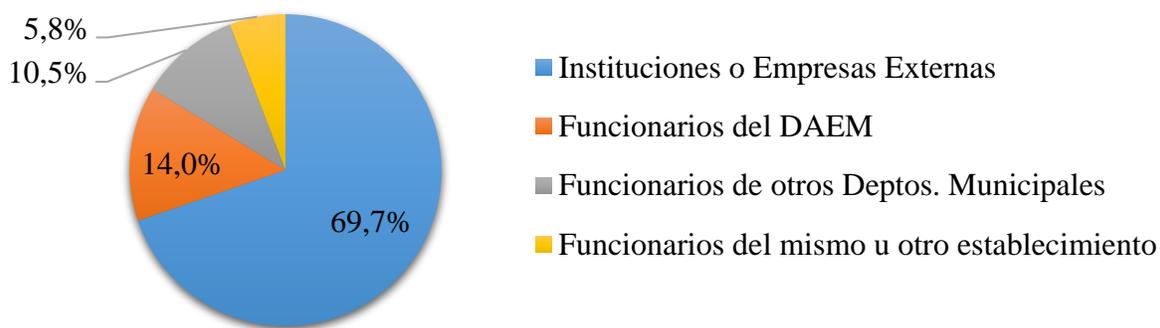
4.2- FUNCIONARIOS: CAPACITACIÓN

Para el proceso de capacitación, respecto de las preguntas que buscaban conocer qué institución ejecuta las capacitaciones y si existe una posterior evaluación de las jornadas de capacitación, se obtienen los siguientes resultados:

De los encuestados funcionarios de establecimientos educacionales, el 69,8% y de manera transversal en todos los cargos señalan que las capacitaciones son ejecutadas por instituciones o empresas externas como universidades, consultoras, fundaciones, etc. Por su parte el 14,0% indica que generalmente son funcionarios del mismo DAEM de la comuna quienes realizan las capacitaciones, mientras que un 10,5% manifiesta que suelen ser realizadas por funcionarios de otros departamentos u organismos municipales. Tan solo un 5,8% menciona que los monitores son los funcionarios del mismo u otro establecimiento educacional. Ver figura 5.

Figura 5.

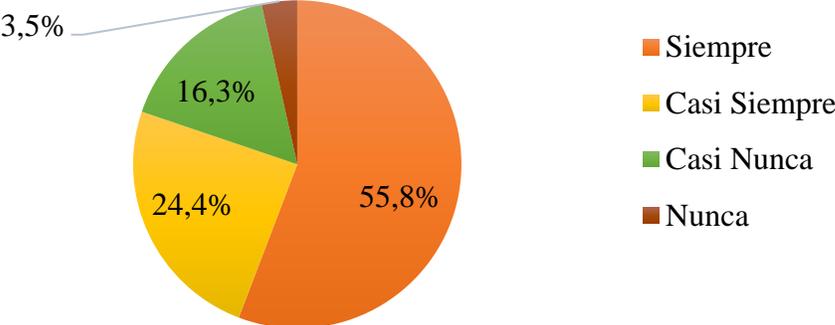
Organismos ejecutores de capacitaciones



Respecto a la solicitud de evaluación de las capacitaciones que se realizan, el 55,8% de los encuestados señalan que siempre se les pide evaluar la jornada, un 24,4% manifiesta que casi siempre se les solicita hacer una evaluación de la capacitación, para ambas categorías las respuestas están relacionadas con los cargos de directivos, docentes, educadoras diferenciales y asistentes no profesionales. Mientras que un 16,3% y sobretodo los asistentes profesionales indican que casi nunca tienen que evaluarlas. Solo un 3,5% indica que nunca se les pide evaluar las capacitaciones a las que asisten. Cabe destacar que aquellos funcionarios que ingresaron mayoritariamente a través de contactos personales evalúan de mejor manera las capacitaciones en comparación a aquellas que ingresaron mediante concurso público con distintas etapas. Lo mencionado en el párrafo anterior, se ilustra en la siguiente figura.

Figura 6.

Evaluación de las capacitaciones

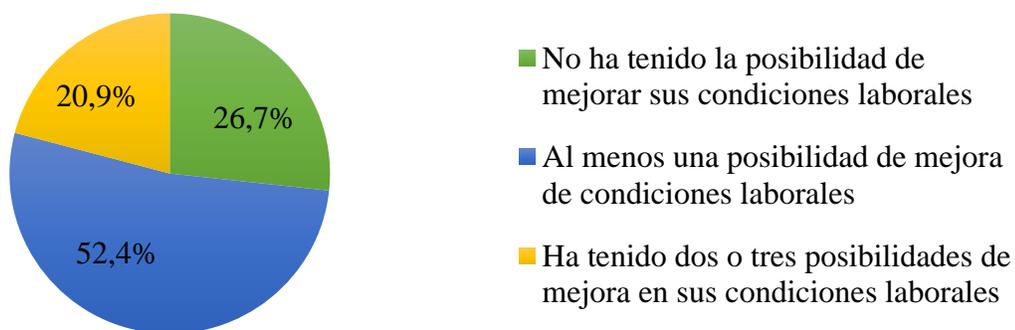


4.3- FUNCIONARIOS: PROMOCIÓN Y TRASLADO

Finalmente y relacionado con el proceso de promoción y traslado, en la pregunta que busca conocer si los funcionarios han tenido la posibilidad de mejorar sus condiciones laborales durante el tiempo que llevan trabajando en la comuna, los resultados indican que un 26,7% no ha tenido la posibilidad de mejorar sus condiciones laborales, en especial el grupo de docentes y asistentes (profesionales y no profesionales) que tienen entre 1 a 5 años de antigüedad, quienes señalan no haber tenido oportunidad de ocupar una vacante con más horas. Un 52,4% menciona sí haber tenido al menos una de las siguientes posibilidades: aumento de horas de trabajo (20,9%), traslado a un establecimiento educacional de su interés (2,3%), mejoramiento del tipo de contrato (22,1%) sobre todo en los docentes, o promoción a un cargo de mayor jerarquía (7,0%). Así mismo, un 20,9% de los funcionarios menciona incluso haber tenido 2 o 3 posibilidades de mejora en sus condiciones laborales en especial aquellos docentes que tienen más de 10 años de antigüedad. A continuación, se muestran estos resultados en la siguiente figura.

Figura 7.

Posibilidad de mejorar sus condiciones laborales



Por otro lado, en relación tanto a las encuestas como a las entrevistas realizadas con el 50% de los Jefes de recursos humanos de los DAEM de la provincia de Talca podemos obtener los siguientes datos relacionados con los procesos de la gestión de personas.

4.4- JEFATURAS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para el proceso de reclutamiento y selección encontramos que el 60% de los encargados o jefes de recursos humanos indican que dicho proceso se lleva a cabo siempre y cuando el cupo no se encuentre destinado por parte del Alcalde o jefatura DAEM.

En las ocasiones que se lleva a cabo este proceso, el 20% señaló que lo lleva o lidera únicamente la Unidad Técnico Pedagógica del DAEM, mientras que el 80% menciona que es la unidad de recursos humanos que establece una comisión acompañada de otros funcionarios DAEM y/o establecimientos educacionales, dependiendo de la vacante disponible. Cabe además señalar en este punto que el 60% de los encuestados indican que los postulantes de la misma comuna tienen prioridad ante otros de fuera de ésta.

Si bien el 80% señala la revisión de antecedentes curriculares como esenciales, solo el 40% menciona basarse en un perfil de cargo, y para la difusión de los cargos también un 40% indica utilizar redes sociales o medios de comunicación en general.

Finalmente, dentro de este mismo proceso de gestión el 80% visualiza oportunidades de mejora relacionadas a contar con profesionales que se hayan perfeccionado para llevar a cabo este proceso, además de disponer de una estructura similar a los concursos públicos. Mientras que solamente el 20%

de los encuestados nos indica no visualizar oportunidades de mejora, esto debido a que no es su unidad la que maneja el proceso.

4.5- JEFATURAS: CAPACITACIÓN

En el proceso de capacitación se destaca que el 60% de las jefaturas señalan que quienes lideran este proceso es UTP de cada establecimiento o del propio DAEM, mientras que el 20% menciona que esto lo lidera el director comunal, y es el mismo porcentaje que indica que su unidad es quien lleva a cabo el proceso, sin embargo, es el UTP de cada establecimiento quien determina la temática. Por otro lado, el 60% señala que se realiza capacitación con una frecuencia de una vez por año, mientras que el 20% menciona que se realiza cuando se disponen de recursos, y es este mismo porcentaje que indica que realizan capacitación con mayor frecuencia. Además, el 40% señala que son principalmente dirigidas a los docentes mientras que el 60% indica que es para todos los funcionarios. Si bien el 100% señala que las capacitaciones son dictadas por empresas externas, el 60% además incluye como monitores a los mismos funcionarios de los establecimientos educacionales.

En torno a las oportunidades de mejora todos mantienen distintas observaciones en la presente temática, pasando desde quien señala no visualizar alguna oportunidad de mejora, a otro quien menciona que con los recursos propios no es suficiente por tanto se considera de importancia la utilización de recursos Fondo de Apoyo a la Educación Pública Municipal (FAEPM). Lo que se repite más es la consideración de que sería provechoso contar con un plan de capacitación, formal y mayormente organizado, además se indica que es necesario levantar necesidades en cada establecimiento y DAEM para sostener la temática y las personas a capacitarse.

4.6- JEFATURAS: PROMOCIÓN Y TRASLADO

Finalmente, para el proceso señalado como Promoción y traslado existe mayor uniformidad en cuanto a las respuestas de las jefaturas de recursos humanos, por ejemplo, cuando se les pregunta sobre la existencia de un proceso para que docentes y/o asistentes puedan obtener algún tipo de mejora de su contrato (vacante con mayor cantidad de horas o jerarquía) el 100% responde que no cuentan con un proceso establecido y conocido por los funcionarios, aunque el 60% señala que se le otorga prioridad a los funcionarios ya contratados antes que contratar externos, este proceso se realiza de manera informal, sin ser difundido entre los funcionarios.

Mientras tanto para el proceso de traslado, un 20% informa que sí cuentan con un mecanismo de dicho proceso, sin embargo, no lo describe, el 20% señala que el proceso consiste en que el interesado se entreviste con alcalde o jefe DAEM, mientras que el 40% señala que no cuenta con dicho proceso, pero, de manera informal y no regido por un protocolo, se les da la posibilidad de acceder a traslado habiendo una vacante.

Ahora bien, un 60% señalan que no visualizan oportunidades de mejora relacionadas con el proceso llamado promoción y traslado, mientras que el 40% menciona que consideran necesario contar con un proceso más formal, donde se otorgue un espacio abierto, tanto de petición como de ofrecimiento de información respecto a las vacantes que se abren en las comunas.

5- CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El objetivo de este estudio fue describir los procesos de gestión y desarrollo de personas que implementan los Departamentos de Administración de Educación Municipal de las comunas de la provincia de Talca a partir de la percepción de los trabajadores de establecimientos educacionales y jefes de sub-departamentos o unidades de recursos humanos. La metodología utilizada permitió obtener la opinión de 91 funcionarios de la educación de las comunas de Constitución, Curepto, San Clemente, Talca, San Rafael, Río Claro, Penciahue, Maule, Empedrado y Pelarco.

Los resultados obtenidos en esta investigación son relevantes para los DAEM de la provincia de Talca, ya que existe un alto número de funcionarios que se desempeñan en establecimientos de educación municipal, quienes son fundamentales en el proceso enseñanza-aprendizaje, por lo que una adecuada gestión de personas se convierte en un factor clave para una motivación y productividad laboral positiva que favorezcan la calidad educativa y el clima escolar (Dolan, Valle Cabrera, Jackson & Schuler, 2007).

Respecto a las respuestas entregadas en las encuestas de funcionarios y los resultados antes expuestos sobre el proceso de reclutamiento y selección, llama la atención el alto porcentaje de funcionarios que mencionan haberse incorporado al cargo por contactos personales sobre todo aquellos cargos como docentes, educadora diferencial, asistentes profesionales y no profesionales, esto debido a que lo sugerido por la SUBDERE (2015) como procedimiento para cubrir un cargo vacante, que va en sintonía con los principios de probidad y transparencia de la administración del Estado (Ley N° 18.575), es que se realice un proceso estructurado y formal de reclutamiento y selección, en donde se definan las bases de los procesos, se apliquen pruebas, revisiones y entrevistas, siempre considerando que ninguna etapa antes mencionada tenga carácter invasivo o discriminatorio. Además, como señala Amador (2016) es fundamental que esto se lleve a cabo correctamente, siguiendo un procedimiento formal, cumpliendo

critérios tales como, necesidad de incorporación de nuevo personal, revisión de fuentes internas (promoción y traslado) y externas, recepción de solicitudes de empleo y selección de estas, aplicación de pruebas, integración y envío de expedientes, entrevista previa, valorización integral, decisión final y contratación; ya que de esta manera el trabajador se ajustará y cumplirá con un determinado perfil de cargo para proveer sus servicios. Así mismo resulta interesante que la forma por la que se enteraron los funcionarios de que el cargo al cual ingresaron estaba vacante fue por familiares o amigos, lo cual señala una evidente falta de estructura y formalización para la difusión con toda la comunidad y una baja utilización de los diferentes medios de comunicación para informar sobre los cargos a cubrir. Siendo mayoritariamente difundidos solo los cargos directivos, lo que responde a normativas de alta dirección pública. Por otro lado, un aspecto positivo a destacar es el alto porcentaje (77,9%) y transversal a todos los cargos mencionaron haber conocido las funciones del cargo antes de desempeñarlo, lo que es destacable considerando los mecanismos informales existentes de difusión de vacantes y de incorporación a los cargos anteriormente señalados. La información entregada por las jefaturas de recursos humanos de los DAEM en relación tanto a la forma de incorporación de los funcionarios como a la difusión del cargo, se condice con lo mencionado por los trabajadores. Este último dato viene a recalcar la idea de que el proceso de reclutamiento y selección en los DAEM deben formalizarse para que responda a los principios de la administración pública, realizándose de manera transparente y respondiendo a la probidad que el servicio público exige de acuerdo a la Ley N° 18.575.

Otro dato de relevancia es que un 40% porcentaje de jefaturas señala que en las ocasiones en que se realiza un proceso de selección, un factor primordial es que el postulante pertenezca a la comuna, dejando de lado un análisis curricular de mayor exhaustividad, lo que afectaría directamente la selección del candidato más idóneo para el cargo, ya que, al existir una condición o sesgo como lo antes

mencionado, y como señala Rubió (2016) no se garantiza mejorar el rendimiento potencial de la compañía o en este caso del establecimiento educacional donde se incorporará el nuevo trabajador.

Respecto al proceso de capacitación de los funcionarios, se destaca que estas jornadas de formación son lideradas por instituciones externas como universidades o consultoras, lo cual es mencionado tanto por los trabajadores de establecimientos educacionales como por las jefaturas, esto demuestra un interés explícito por parte de los DAEM de que sean agentes externos quienes transmitan nuevos conocimientos y saberes, lo que probablemente además se encuentre relacionado con un mayor grado de especialidad y manejo técnico que estos organismos externos puedan entregar a los funcionarios de establecimientos educacionales municipales, tal como señala Hidalgo (1998, citado en Jamaica, 2015). De la misma manera se destaca que ambos, funcionarios y jefaturas, coinciden en la frecuencia de realización de jornadas de capacitación (al menos una vez por año). Es importante señalar que el 55,8% de trabajadores, señala que al finalizar las jornadas de capacitaciones se les solicita una evaluación en torno a esta, lo cual es un signo de que el DAEM busca conocer la opinión de los funcionarios respecto a la calidad de las capacitaciones para de esta manera, tomar futuras decisiones en torno al proceso de capacitación, lo cual coincide con lo planteado por la SUBDERE (2015) acerca de la importancia de evaluar la calidad estos espacios de formación para la mejora continua, ya que como menciona en el manual de gestión de personas, la evaluación de la capacitación en las organizaciones es una estrategia indispensable al momento de establecer acciones formativas de calidad con el fin de impulsar un proceso constante de aprendizaje.

Un 52,4% de los funcionarios señala haber tenido al menos una o más posibilidades de mejora en sus condiciones laborales, en especial aquellos que llevan más de 10 años trabajando, lo que indicaría que los DAEM implementan acciones de promoción laboral para sus trabajadores con mayor antigüedad, sin

embargo, es relevante señalar que para los trabajadores que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad no suelen darse las posibilidades de mejora, lo que establece un desafío en la gestión de este segmento de trabajadores ya que se debiesen implementar incentivos que promuevan el desarrollo profesional para todos los funcionarios por igual, sin distinción de antigüedad o situación contractual. De todas maneras, se debe señalar que dentro de “promoción” se consideró el aumento de horas de trabajo, lo cual es una mejora en las condiciones contractuales de contrato, por lo que no se puede considerar una acción de promoción debido a que este proceso considera siempre ascensos verticales en la jerarquía laboral (Villar, 2018). Respecto a la opción de trasladarse a un establecimiento de interés personal de los funcionarios, según lo señalado por los trabajadores y las jefaturas, es la acción que menos se realiza en comparación a las otras posibilidades de mejora. Si bien esto se encuentra directamente relacionada con la disponibilidad de cargo vacante que exista en otros establecimientos, establece un desafío en términos de generar una política o normativa de los DAEM en torno al proceso de promoción y traslado al que puedan optar los funcionarios, esto considerando la definición propuesta por la SUBDERE (2015), respecto a las condiciones para que esto se lleve a cabo.

Entre las limitaciones del estudio realizado encontramos el actual contexto de crisis sanitaria por COVID19, lo cual imposibilitó la aplicación presencial de encuestas a funcionarios de establecimientos educacionales, ya que estos se encuentran cerrados para la atención de personas externas, lo anterior pudo haber influido en la disminución de respuestas ya que no todos los trabajadores manejan las tecnologías de información y comunicación. En el mismo sentido, haber aplicado encuestas y realizado entrevistas a las jefaturas en el último trimestre del año afectó la disponibilidad de estas para acceder a ellas, ya que a pesar que no fue baja, consideramos que pudo haber sido mayor si la investigación se hubiese realizado en el segundo trimestre. Lo mismo aplica para los jefes DAEM en torno a la solicitud de difusión de las encuestas en los establecimientos educacionales de su comuna. Por otro lado, en

condiciones normales, hubiese sido adecuado desarrollar un instrumento que permitiera recoger mayor información y detalles sobre como los DAEM llevan a cabo todos los procesos de gestión de personas, sin embargo, con el instrumento elaborado y aplicado en la investigación permitió obtener información que permita identificar aspectos de mejora de los procesos de gestión de personas investigados.

En el futuro, sería interesante plantear un siguiente estudio con un diseño longitudinal, donde pudieran reevaluarse, en 2 o 3 años, las mismas comunas con el fin de comparar cómo evolucionan los procesos de personas investigados. De la misma manera, sería pertinente realizar un nuevo estudio considerando otros procesos de la gestión de personas que no fueron abordados como inducción, análisis y descriptores de cargo, gestión del desempeño, desvinculación y retiro, entre otros. Además, con el fin de obtener un panorama general del estado actual de la gestión de personas de los DAEM de la región del Maule este podría replicarse en las demás comunas que conforman las otras 3 provincias. Sería importante considerar realizar futuras investigaciones acerca de las normativas, orientaciones y ejecución de los procesos de gestión de personas en la nueva institucionalidad (Servicios Locales de Educación Pública) que gradualmente se está implementando a nivel nacional.

Por último y a modo de conclusión, la Ley 21.040 creó una nueva institucionalidad para la Educación Pública en Chile, en donde los establecimientos educacionales que estaban bajo administración municipal, pasarían a ser gestionados por los Servicios Locales de Educación Pública, los cuales en total serían 70 a nivel nacional. Para la provincia de Talca, está asignada la creación de uno de estos servicios y abarcaría casi la totalidad de las comunas que la conforman, el cual iniciará sus funciones el primer día de marzo de 2024 según se establece en el Decreto 70 del año 2021. Ante lo mencionado, y por el estado actual de los procesos de gestión de personas en la provincia de Talca, es que se considera necesario que cada DAEM y de acuerdo a sus características propias como unidades territoriales generen

una política de gestión de personas, en donde se establezcan lineamientos y orientaciones reglamentadas promoviendo la transparencia y probidad en relación a los procesos de reclutamiento y selección, en donde se deben definir las principales funciones del cargo, formas de difusión y los mecanismos de incorporación a la institución. Así como también diseñar e implementar un programa anual en el que se incluya un análisis y planificación estratégica de las capacitaciones que se realizarán con los funcionarios de los establecimientos.

Finalmente, debido a que en la totalidad de los DAEM el proceso de promoción y traslado no se encuentra normado, se hace necesario que en cada uno de estos se establezcan plataformas con información actualizada y de libre acceso para los funcionarios que estén interesados en mejorar sus condiciones laborales tengan la oportunidad de postular o trasladarse a vacantes disponibles, de la misma manera se requiere que este proceso sea estructurado y formalizado, para que se asegure un adecuado desempeño laboral de quién ocupará la vacante disponible.

6- REFERENCIAS

- Amador, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos Su proceso organizacional*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Castaño, R. (2005). *La Gestión Integral de Recursos Humanos. Instituto de Dirección y Organización de Empresa*. Alcalá de Henares, España: Universidad de Alcalá.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. 9na ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Dessler, G. & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. 2da ed. México: Pearson Education.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La Gestión De Los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3era ed. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Fundación Integra (2019). *Política Promoción y Traslado en Jardines Infantiles y Salas Cuna*. Dirección de Personas, Área Desarrollo Personas y Equipos. Santiago, Chile.
- Jamaica, F. (2015). *Los Beneficios de la Capacitación y el Desarrollo del Personal de las Pequeñas Empresas* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Ley N° 18.575. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 05 de diciembre de 1986.

Ley N° 18.695. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 31 de marzo de 1988.

Ley N° 18.883. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 15 de diciembre de 1989.

Navarrete, J., Moisan, S., Vega, G., Muñoz, S., Valdés, A., Muñoz, G. (2018). *Índice de Competitividad Comunal 2018 Región del Maule*. Talca, Chile: Centro de Competitividad del Maule.

Rubió Sánchez, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. 1era ed. Barcelona: Ediciones Octaedro.

Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo [SUBDERE] (2015). *Manual de Gestión de Personas: Municipios*. Santiago, Chile: Gráfica LOM.

Villar Vargas, M. F. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. 1era ed. Santiago de Chile: RIL editores.

7- ANEXOS

Anexo A:

Estudio de procesos de gestión de personas para Funcionarios de Establecimientos Educacionales.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la visión que tienen los funcionarios de los DAEM de las diferentes comunas de la Provincia de Talca respecto a los procesos de gestión de personas.

Antes de comenzar, necesitamos confirmar que las condiciones de participación son conocidas por usted. Por favor lea esta información e indique si acepta participar en este estudio.

¿Para qué participar?

A través de este estudio se pretende aportar al mejoramiento de las Políticas de Gestión de Personas en los DAEM de las comunas de la Provincia de Talca.

¿Quién está a cargo de este estudio?

Este estudio corresponde a una tesis de Magíster, es realizado por Roberto Torres Muñoz y Catalina Ramos Rojas (correo de contacto: gestiondepersonaseduccion@gmail.com), estudiantes del Magíster en Gestión y Políticas Públicas.

¿Quiénes pueden participar?

Pueden participar los funcionarios de establecimientos educacionales municipales de las comunas que conforman la Provincia de Talca (Constitución, Curepto, San Clemente, Talca, San Rafael, Río Claro, Pehuenhue, Maule, Empedrado y Pelarco).

¿En qué consiste su participación?

Su participación, de carácter voluntaria y anónima, consiste en completar un cuestionario que tomará alrededor de 10 minutos.

¿Cómo se protegerá mi información personal?

Sus respuestas serán totalmente confidenciales. Solamente se solicitará su número de teléfono para que los investigadores puedan evitar el falseamiento de información. Esta información no será publicada ni vinculada a sus respuestas. La base de datos no será compartida con terceras instituciones o personas, ni con su jefatura. Los resultados de este estudio serán analizados de manera agregada y reportados en la Tesis Final que se espera esté lista en el primer trimestre de 2021.

¿Para qué se utilizará mi información?

La información será utilizada sólo con fines académicos por los autores indicados para elaborar su Tesis para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Talca.

*Obligatorio

1. ¿Acepta participar en este estudio? Al seleccionar “Sí”, usted está entregando su consentimiento informado para participar en este estudio. *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

2. Señale la comuna en la que trabaja actualmente (Si trabaja en más de una indique en la que cuente con mayor cantidad de horas de contrato) *

3. Indique su numero telefónico *

4. Tipo de establecimiento en el que trabaja *

Marca solo un óvalo.

Liceo

Escuela

Jardín Infantil

5. Cargo que desempeña *

6. Antigüedad en el cargo *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

7. Tipo de contrato *

Marca solo un óvalo.

- Contrato de trabajo a plazo indefinido (planta)
- Contrato de trabajo a plazo fijo (contrata) Contrato
- de trabajo a honorarios

8. Cantidad de horas de contrato *

9. En caso de no tener contrato de jornada completa. Al presentarse una vacante conmas horas de contrato, ¿el DAEM le ha dado la posibilidad de postular a ella?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

10. Si respondió "Si" en la pregunta anterior. Señale brevemente el proceso para postular

11. ¿A través de que mecanismo se incorporó al primer cargo en la institución? *

Marca solo un óvalo.

- Proceso de selección con distintas etapas
- medio de contactos personales
- Otro: _____

12. ¿Cómo se enteró del cargo vacante? (Puede seleccionar mas de una opción) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Por medios de comunicación (Radio, diario, televisión, etc.)
- Por publicación del DAEM o Municipalidad en Redes Sociales
- Por un un familiar o amigo/a
- Otro: _____

13. En caso de ingreso mediante concurso público mencione brevemente las etapas

14. Al momento de postular ¿conocía las funciones y condiciones del cargo? *

Marca solo un óvalo.

Si

Si, pero la información era incompleta

No

15. Si en la pregunta anterior, marcó la respuesta "Si, pero la información era incompleta", señale que información desconocía.

16. En un año normal, ¿con que frecuencia el DAEM realiza jornadas de capacitación relacionadas con su cargo? *

Marca solo un óvalo.

Nunca

1 o 2 veces al año

3 o más veces al año

17. Generalmente quién dirige la capacitación *

Marca solo un óvalo.

- Funcionarios del mismo u otros establecimientos educacionales
- Funcionarios del DAEM
- Funcionarios de otras instituciones Municipales (CESFAM, OPD, Oficina de la Mujer, etc.)
- Instituciones o empresas externas (Universidades, Fundaciones, OTEC, etc.)

18. ¿Cómo evalúa usted la calidad de las capacitaciones recibidas en relación a su cargo? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

19. Al finalizar una capacitación, ¿se le solicita una evaluación de la jornada? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

20. Durante los años que ha trabajado para el DAEM, ¿Cuál de estas posibilidades para mejorar sus condiciones laborales ha tenido?: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Aumento de horas de trabajo
- Traslado a un establecimiento educacional de su interés
- Mejoramiento del tipo de contrato (Por ejemplo: pasar de contrata a planta)
- Promoverse a un cargo de mayor jerarquía
- No he tenido posibilidad de mejorar mis condiciones laborales

21. ¿Usted está en conocimiento si el DAEM cuenta con un mecanismo que facilite la promoción laboral? (ascender de cargo) *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

22. Si usted respondió "Si" en la pregunta anterior, señale brevemente en que consiste el mecanismo

23. ¿Tiene la posibilidad de solicitar traslado a un establecimiento educacional de supreferencia? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

24. Si usted respondió "Si" en la pregunta anterior. Describa brevemente el mecanismo.

25. Si considera pertinente, agregue comentarios u observaciones respecto a los procesos de gestión de personas del DAEM de la comuna donde trabaja.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Estudio de procesos de gestión de personas para Jefaturas o Encargados de unidades de Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la visión que tienen los jefes o encargados de unidades de recursos humanos de los DAEM de las diferentes comunas de la Provincia de Talca respecto a los procesos de gestión de personas (Reclutamiento y Selección - Promoción y Traslado - Capacitación). Responda las preguntas enfocándose solo en funcionarios de establecimientos educacionales.

Antes de comenzar, necesitamos confirmar que las condiciones de participación son conocidas por usted. Por favor lea esta información e indique si acepta participar en este estudio.

¿Para qué participar?

A través de este estudio se pretende aportar al mejoramiento de las Políticas de Gestión de Personas en los DAEM de las comunas de la Provincia de Talca.

¿Quién está a cargo de este estudio?

Este estudio corresponde a una tesis de Magíster, es realizado por Roberto Torres Muñoz y Catalina Ramos Rojas (correo de contacto: gestiondepersonaseducacion@gmail.com), estudiantes del Magíster en Gestión y Políticas Públicas.

¿Quiénes pueden participar?

Pueden participar las jefaturas o encargados de la gestión de personas de los DAEM de las comunas que conforman la Provincia de Talca (Constitución, Curepto, San Clemente, Talca, San Rafael, Río Claro, Pehuenhue, Maule, Empedrado y Pelarco).

¿En qué consiste su participación?

Su participación, de carácter voluntaria y anónima, consiste en completar un cuestionario que tomará alrededor de 15 minutos.

¿Para qué se utilizará mi información?

La información será utilizada sólo con fines académicos por los autores indicados para elaborar su Tesis para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Talca. Los resultados de este estudio serán analizados de manera agregada y reportados en la Tesis Final que se espera esté lista en el primer trimestre de 2021.

1. ¿Acepta participar en este estudio? Al seleccionar "Sí", usted está entregando su consentimiento informado para participar en este estudio. *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

2. Señale la comuna del DAEM en el que trabaja *

3. Seleccione los procesos de gestión de personas que lleva a cabo recursos humanos de su DAEM *

Selecciona todos los que correspondan.

Selección y Reclutamiento Análisis y

descriptores de cargo Evaluación de

desempeño Remuneraciones

Higiene y Seguridad

Capacitación Promoción

y Traslado

Otro: _____

4. Describa brevemente si el DAEM en el que se desempeña tiene un mecanismo para realizar reclutamiento y selección para cubrir las vacantes disponibles (profesores y asistentes de la educación) de los establecimientos educacionales. Señale las etapas. *

5. Señale brevemente si visualiza oportunidades de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de los cargos vacantes. *

6. Describa brevemente si el DAEM en el que se desempeña cuenta con un proceso en el que los funcionarios puedan postular a una vacante con mayor cantidad de horas de contrato o de mayor jerarquía (Ej.: de Técnico diferencial a Educadora Diferencial)

*

7. Señale si el DAEM cuenta con un proceso que permita a funcionarios trasladarse de un establecimiento educacional a otro en caso de requerirlo (Ej.: Un profesor trabaja en un establecimiento educacional rural y desea trabajar en uno urbano) *

8. Señale brevemente si visualiza oportunidades de mejora para el proceso de promoción y traslado de funcionarios de establecimientos educacionales. *

9. En cuanto al proceso de capacitación, describa con qué frecuencia, para quienes van dirigidas y como son seleccionadas las temáticas a trabajar. *

10. Generalmente quienes son los monitores de las capacitaciones. *

Selecciona todos los que correspondan.

- Funcionarios de los mismos u otros establecimientos
educacionalesOtras instituciones municipales
- Instituciones o empresas
externasOtro: _____

11. Señale brevemente si visualiza oportunidades de mejora para el proceso de capacitación de funcionarios de establecimientos educacionales. *

12. Si considera pertinente, agregue comentarios u observaciones respecto a los procesos de gestión de personas del DAEM de la comuna donde trabaja.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.