

GUÍA PARA PASAR A LA ACCIÓN

CAPITAL HUMANO





SOBRE RIL

La **Red de Innovación Local (RIL)** es una organización que nace en 2014 con el objetivo de lograr que, en cada ciudad, las personas puedan tener calidad de vida y oportunidades para desarrollarse. Llevamos más de ocho años construyendo una red que conecta, acelera e inspira a miles de personas trabajando para resolver los desafíos públicos de las ciudades, acompañándolos a convertirse en líderes de sus comunidades.

RIL nació en Argentina y a lo largo de los años escaló hasta alcanzar una presencia global con foco en Latinoamérica: tenemos la certeza de que los desafíos públicos no entienden de fronteras, y que son infinitas las posibilidades de colaboración entre ciudades que comparten temáticas de acción.

SOBRE ESTA GUÍA

Desarrolladas junto a especialistas, las guías para pasar a la acción de RIL condensan los aprendizajes de conocedores públicos y privados en cada temática, marcando un camino hacia el pleno despliegue de la actuación local.

Buscamos que recorriendo estas páginas sea posible trazar un camino hacia las transformaciones necesarias. Inspirarse en otras ciudades, tomar el aprendizaje de otros gobiernos locales y aprovechar a fondo cada herramienta es el paso a paso diseñado para el lector o lectora.

Las guías compilan recomendaciones concretas, buenas prácticas, y soluciones locales para los desafíos globales con la intención de ser una brújula a partir de un conjunto de experiencias y aprendizajes compartidos entre pares. Sin ambiciones de ser portadoras de respuestas únicas, te invitamos a sumergirte en estas páginas con lápiz en mano, tomar notas, registrar ideas, y ¡hacerla propia!

Te contamos un secreto antes de empezar: *¡No hay impacto posible sin colaboración!*

Desplegar una estrategia transformadora en cada una de estas temáticas requiere de una fluida articulación entre el gobierno local, el sector privado y la ciudadanía.

SOBRE LOS AUTODIAGNÓSTICOS

Diagnosticar, analizar y evaluar

Resulta evidente que conocer los desafíos que enfrentan las comunidades requiere más que un abordaje intuitivo: para el conocimiento del territorio en profundidad debemos apelar a métodos y herramientas precisas para comprender a fondo sus problemáticas y oportunidades y de ese modo, contar con un punto de partida certero.

Los autodiagnósticos desarrollados por RIL fueron creados para medir el grado de desarrollo e integralidad de una estrategia que impulsa un gobierno local identificando fortalezas y oportunidades de mejora.

Diagnosticar, analizar y evaluar el estado de situación de los temas centrales de la gestión pública es el paso previo fundamental para trazar el camino de las ciudades hacia la gestión eficiente de sus recursos. La planificación, la innovación y la colaboración son los pilares que acompañan este proceso.

Configurar una línea de base sólida desde donde partir es fundamental para tomar decisiones en base a evidencia y así transformar las ciudades en las que vivimos.

¿Cómo responder los autodiagnósticos?

- **Convocá a la persona indicada:** quien responda el autodiagnóstico debe tener conocimiento sobre los temas requeridos. Lo ideal es que lo responda el equipo de gobierno pertinente para tener la información lo más precisa posible. *¡Respondé en equipo y lográ mejor precisión en las respuestas!*
- **Sé sincero/a con las respuestas:** la idea es evaluar el desarrollo de la ciudad en cada temática. Respuestas sinceras darán la pista directa a las acciones a llevar a cabo para comenzar la transformación buscada.

¡Ingresá en el [portal RIL](#) para contestar el cuestionario online, almacenar tus resultados para comparar tu evolución en el tiempo y acceder a los contenidos que diseñamos para potenciar la gestión de los equipos de gobierno!





PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA



SELECCIÓN
E INDUCCIÓN



GESTIÓN DE
LA PERSONA



CAPACITACIÓN
Y DESARROLLO



BIENESTAR



CONDICIONES
Y AMBIENTE
LABORAL



DIGITALIZACIÓN



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1 ¿La gestión de los recursos humanos se encuentra alineada a los ejes/objetivos de la gestión del gobierno local?

No

Si

2 ¿Se encuentra identificada la planta óptima necesaria para cada área?

No

Si

3 ¿Asesoran a otra áreas en la planificación y organización de la dotación de trabajo en base a objetivos y competencias?

No

Si

4 ¿Realizan descripción de puestos de trabajo?

No

Si

5 ¿Realizan relevamiento de los puestos de cada área?

No

Si

6 ¿Se definen los puestos por proyecto?

No

Si

7 ¿Los perfiles profesionales del equipo se adecúan a las tareas que tienen que desempeñar dentro del área?

No

Si

8 ¿Cuentan con un proceso de selección formal para atraer a las personas con el conocimiento, competencias y experiencia adecuada para cada puesto de trabajo?

No

Si

9 ¿Se difunden interna y externamente (medios, redes sociales, etc.) las búsquedas de puestos a cubrir?

No

Si



SELECCIÓN E INDUCCIÓN

10 ¿La selección de un nuevo empleado se realiza articuladamente entre RRHH y el área demandante?

- No
 Si

11 ¿Existen procedimientos de ingresos normados (concursos)?

- No
 Si

12 ¿Realizan evaluaciones para acreditar competencias y desempeño?

- No
 Si

13 ¿Los procedimientos se realizan bajo estándares de transparencia/comité evaluador/ participación gremial/ otros?

- No
 Si

14 ¿Tienen un sistema de selección especial para puestos directivos con personal a cargo?

- No
 Si

15 ¿Contemplan un porcentaje de ingresos con inclusión (discapacidad, género, transgénero)?

- No
 Si

16 ¿Realizan algún proceso de inducción para los ingresos de personal?

- No
 Si



GESTIÓN DE LA PERSONA

17 ¿El gobierno local cuenta con Convenio Colectivo de Trabajo?

- No
 Si

18 ¿Cuentan con mecanismos de promoción o acceso a cargos jerárquicos por concurso?

- No
 Si

19 ¿El gobierno local trabaja bajo una política activa para fomentar el presentismo?

- No
 Si

20 ¿Existen reportes de presentismo o control cruzado entre RH y las áreas?

- No
 Si

21 ¿Existen metodologías de control de asistencia para empleados del gobierno local?

- No
 Si

22 ¿Cuentan con un sistema de asignación de horas extras que dependa de RRHH?

- No
 Si

23 ¿El control y pago de horas extras depende de RRHH?

- No
 Si

24 ¿Cuentan con políticas activas para egresos/retiro voluntario?

- No
 Si

25 ¿Cuentan con sistemas de novedades o administración de licencias?

- No
 Si

26 ¿Cuentan con un sistema o método para medir y evaluar el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo?

- No
 Si

27 ¿El gobierno local realiza jubilaciones de oficio?

- No
 Si

28 ¿El gobierno local cuenta con un programa prejubilatorio o de transferencia de conocimientos?

- No
 Si

29 ¿El gobierno local tiene implementada la Jubilación Digital?

- No
 Si

30 ¿Cuentan con un sistema (informático) que asegure la difusión de información interna?

- No
 Si



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

31 ¿Cuenta el gobierno local con un registro del nivel de estudio alcanzado por su Capital Humano?

- No
 Si

32 ¿Cuentan con un plan o medida para terminar la carrera educativa?

- No
 Si

33 ¿Otorgan incentivos a los empleados para finalizar sus estudios?

- No
 Si

34 ¿Existen planes de carrera actualizados en los últimos 5 años para los empleados del gobierno local?

- No
 Si

35 ¿Cuentan con alguna metodología de detección de necesidades específica de capacitación?

- No
 Si

36 ¿Cuenta con un plan de capacitación?

- No
 Si

37 ¿El plan, se encuentra alineado a necesidades de la áreas y de los objetivos de gestión?

- No
 Si

38 ¿La capacitación se sostiene en el tiempo?

- No
 Si

39 ¿Se evalúan los resultados de las capacitaciones que les otorgan?

- No
 Si

40 ¿Identifica si dentro del equipo hay personas con conocimientos y habilidades para dar capacitaciones específicas?

- No
 Si

41 ¿Tienen un protocolo destinado a la reubicación de personas en base a competencias, conocimientos e intereses?

No

Si

42 ¿Realizan encuestas para medir el clima laboral?

No

Si

43 ¿Toman acciones con los resultados de la encuesta del clima laboral tales como jornadas de intercambio entre empleados para mejorar el clima?

No

Si



BIENESTAR

44 ¿Promueven en las áreas la realización de reuniones de trabajo periódicas entre los miembros?

No

Si

45 ¿Realizan actividades de prevención para mejorar la salud laboral y reducir el estrés laboral?

No

Si

46 ¿Cuentan con programas para resolución de conflictos y conversaciones difíciles dentro del gobierno local?

No

Si

47 ¿Han realizado en los últimos dos años estudios sobre las condiciones y ambiente de trabajo con un especialista en Seguridad e Higiene?

No

Si

48 ¿Miden el impacto de dichos resultados implementando mejoras?

No

Si



CONDICIONES Y AMBIENTE LABORAL

49 ¿Cuenta con un lugar de trabajo con condiciones óptimas de espacio, luminaria, audio acorde a las tareas y necesidades para cada equipo?

- No
 Si

50 ¿El edificio es accesible y cuenta con cartelería adecuada?

- No
 Si

51 ¿Cuentan con capacitación sobre riesgo eléctrico y carga y descarga para los empleados de mantenimiento?

- No
 Si

52 ¿Ofrecen cursos de RCP para los empleados?

- No
 Si

53 ¿Realizan simulacros de evacuación?

- No
 Si

54 ¿Cuentan con registros e índices de siniestralidad por accidente de trabajo y enfermedades profesionales?

- No
 Si

55 ¿El gobierno local cuenta con legajo único electrónico?

- No
 Si

56 ¿Liquidan sueldos utilizando sistemas informáticos?

- No
 Si



DIGITALIZACIÓN

57 ¿El registro de presentismo es digital?

- No
 Si

58 ¿Los pedidos de licencias están digitalizados y unificados?

- No
 Si

59 ¿El gobierno local cuenta con una plataforma donde los empleados puedan conocer sus legajos (Datos personales, domicilios, sueldos, licencias, horas extras)?

No

Si



Accedé directo al autodiagnóstico
en el portal y conocé tu puntaje





GUÍA PARA PASAR A LA ACCIÓN

CAPITAL HUMANO

La gestión integral del capital humano de un gobierno local permite aportar un enfoque estratégico y exhaustivo para la gestión de las personas, la cultura y su impronta como lugar de trabajo. Permite alinear a los equipos de modo que contribuyan de forma efectiva al logro de las metas y objetivos que los acercan a la ciudad que desean ser.

El **Autodiagnóstico de Capital Humano** desarrollado por RIL mide el grado de integralidad que tiene la gestión de los recursos humanos respecto a las competencias del gobierno local. Está compuesto por siete dimensiones integradas por preguntas concisas que contribuyen al análisis integral de la temática.



PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA



SELECCIÓN
E INDUCCIÓN



GESTIÓN DE
LA PERSONA



CAPACITACIÓN
Y DESARROLLO



BIENESTAR



CONDICIONES Y
AMBIENTE LABORAL

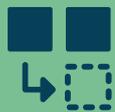


DIGITALIZACIÓN

Para cada una de ellas, presentamos buenas prácticas, sugerencias y casos de éxito implementados en otros gobiernos locales, conformando una **guía para pasar a la acción**.

¡Analicemos en profundidad cada una!





PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Mediante la planificación estratégica de Capital Humano el gobierno local logrará responder de manera inteligente y eficiente a las necesidades cuantitativas y cualitativas de los recursos, tanto a corto, mediano como largo plazo. Para eso es elemental contrastar las necesidades detectadas en relación a las capacidades internas con las que cuentan, es decir, a la nómina y al talento. Las diferencias identificadas a través de ese análisis deberán ser abordadas por diversas estrategias, como la capacitación, incorporación de nuevos empleados/as y/o reubicación de perfiles, para acompañar las prioridades de la organización.

Conocé las experiencias de transformación en la gestión de Recursos Humanos en el gobierno local de **San Carlos de Bariloche** en este webinario



¿Cómo implementar un plan estratégico para mejorar la gestión de los RRHH municipales? Gabriela Rosemberg, Secretaria de Planificación y evaluación de políticas públicas cuenta la estrategia integral que implementan para un manejo eficiente del personal desde 2015. Se presentan las diferentes herramientas utilizadas para mejorar la organización de empleos (diseño de puestos y definición de perfiles) y los proyectos impulsados para desarrollar la gestión de las compensaciones/retribuciones y de las relaciones humanas.



En primer lugar se recomienda alinear la planificación de Capital Humano a los **ejes y objetivos de gestión del gobierno local**, es decir, líneas de acción claras y precisas de largo plazo a las que se les va a dedicar la mayor parte del tiempo y de los recursos.

Esto permitirá:

- Dar coherencia a las múltiples líneas de trabajo.
- Identificar fácilmente las prioridades.
- Alinear a todo el equipo de gobierno en torno a un plan común.
- Clarificar expectativas.
- Facilitar la comunicación de la política del gobierno local.

A continuación, dos recomendaciones iniciales para avanzar hacia una adecuada planificación estratégica:

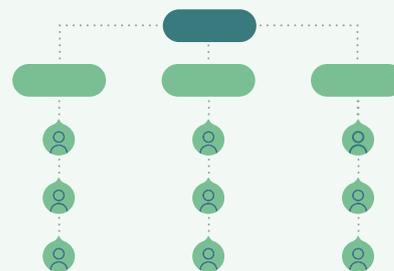
1 Se sugiere que cada área del gobierno local cuente con una planta óptima. Para ello, se recomienda contar con un correcto diseño del **organigrama** -que incorpore la **cadena de mandos**- a través del cual ordenar las áreas y equipos a fin de conseguir la máxima economía en el trabajo y mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores y trabajadoras.

Existen diferentes tipos de organigramas

Estos dos modelos pueden servirte como guía y adaptarlos según las necesidades de la organización.

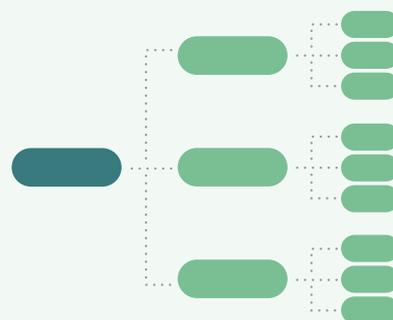
VERTICAL

Un organigrama vertical representa la estructura como una pirámide jerárquica de arriba a abajo, de manera que los niveles más altos tienen una mayor autoridad.



HORIZONTAL

Un organigrama horizontal es aquel que se basa en los procesos de trabajo autónomos y no en los niveles de jerarquía, estando todos ellos al mismo nivel.



Chequeá el organigrama de [La Plata](#)



2 Teniendo en cuenta los ejes y objetivos de gestión y un organigrama claro, se propone realizar el **análisis de necesidades de recursos humanos para cada área**. Éste consiste en la previsión de las necesidades cuantitativas (cuántas personas, cuánto tiempo) y cualitativas (qué competencias), es decir, qué recursos se precisarán, para hacer qué tareas y en qué momento. Para ello se propone realizar un **relevamiento de los puestos existentes** en cada área para luego analizar cómo está conformada la misma en cuanto a estructura y compararlo con las necesidades particulares. En algunos casos, principalmente en proyectos estratégicos, se recomienda planificar, analizar y definir los recursos humanos necesarios para su ejecución.



Es necesario que toda la información se encuentre actualizada y refleje la realidad del gobierno local.

Conocé dos casos de censos de agentes del gobierno local: **Corrientes** y **Resistencia**.



En el caso de los gobiernos locales más grandes, contar con enlaces de capital humano puede ser de gran utilidad. A su vez, estos ECH (enlaces de capital humano) se suman a una red que les permita encontrarse regularmente para trabajar los temas de forma conjunta y coordinada. Así, se genera una mejor articulación y difusión de las acciones que se realizan a nivel gubernamental.

Asimismo, conocer las tareas y expectativas de cada función resulta sumamente importante para la organización. Para tal objetivo, se propone:

1 El diseño de los puestos de trabajo: incluye descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades asignadas por la organización a cada puesto. Configuración del rol y las expectativas del mismo, la contribución y los resultados esperados.

Este diseño comprende también el grado de especialización del puesto, esto es, el nivel de conocimiento acerca de una tarea y el poder de decisión sobre la misma. Cualquier puesto dentro de la estructura organizativa está caracterizado por un cierto nivel de especialización horizontal y vertical.

La **especialización horizontal** refiere a la amplitud o cantidad de las tareas asignadas. Un menor número de tareas diferentes en el puesto implica una



mayor especialización en su dimensión horizontal, logrando una precisión más sólida al estar centrado en una o pocas tareas. Por el contrario, un mayor número de tareas diferentes en el puesto implica menor especialización en su dimensión horizontal.

Por otro lado, la **especialización vertical se refiere** a la profundidad de las tareas o autonomía, al control sobre las mismas. Menor libertad en la manera de realizar las tareas del puesto implica mayor especialización en su dimensión vertical. Mayor libertad en la manera de realizar las tareas resulta en puestos menos especializados en su dimensión vertical.

Analizar y definir el grado de especialización horizontal y vertical de los puestos impacta en diversas dimensiones como la coordinación, la comunicación y la motivación de las personas que son parte de la organización.

2 La definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos: identificación de las competencias básicas para garantizar la idoneidad del titular de un puesto de trabajo.

Las competencias son un conjunto de comportamientos esperados decisivos para el desempeño de tareas, las mismas pueden clasificarse en:

- **Competencias básicas:** se relacionan con los valores fundamentales de la organización y se aplican a todo colaborador/a.
- **Competencias estratégicas:** se aplican sólo a algunos puestos con equipos a cargo o de relacionamiento institucional.
- **Competencias funcionales:** se aplican sólo a puestos que requieren habilidades y conocimientos sobre aspectos técnicos necesarios para llevar a cabo las funciones laborales.

Disponer de una buena descripción del perfil del puesto es imprescindible para asegurar una gestión correcta de los procesos de incorporación de las personas y también los procesos de evaluación y desarrollo, en tanto orientan a la mejora continua de las competencias más relevantes.



Un buen perfil

La descripción de puestos es un recurso orientador en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Es por ello que no debe estar basada en una persona particular, sino que se trata de un prototipo guía de candidato/a.

Para cumplir este papel, debe estar formado por pocas competencias, y todas ellas consideradas clave. Con ello, se asegura el diseño de procesos de incorporación eficaces y altas probabilidades de aproximarse a la idoneidad perseguida.

Un ejemplo de descripción de puesto de Rosario





RECURSOS Y HERRAMIENTAS

↓ **Planilla guía para concentrar toda la información acerca de los recursos de cada área - RIL.**

↓ **Modelo de ficha de descripción de puesto:** en este documento encontrarás una plantilla guía que puede servirte para realizar la descripción de cada puesto de tu gobierno local.

Clasificación del empleo público: esta sección contiene términos y conceptos utilizados para la clasificación y tipificación del empleo público propuesto por la Jefatura de Ministros del gobierno nacional de Argentina.

Guía nomenclador de puestos, régimen escalafonario y carrera administrativa de la Ciudad de Buenos Aires: el nomenclador comprende los 600 puestos de trabajo que se desarrollan en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y se organiza en Agrupamientos y Familias de Puestos.

Guía Metodológica del nomenclador de puestos y funciones de la Oficina Nacional del empleo público de Argentina: la presente pretende ser material de soporte y consulta para todos los colaboradores de la Administración Pública Nacional que utilizan el Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones tanto para Procesos de Selección, Capacitación, Desarrollo, Evaluación de Desempeño, y/o Administración y Gestión de los Recursos Humanos.

↓ **Paquete de datos Capital Humano - RIL:** este documento centraliza los principales indicadores que un gobierno local debe monitorear periódicamente con el objetivo de contar con información actualizada y adecuada para gestionar los recursos humanos. Contiene una planilla de seguimiento mensual que permite comparar los valores entre los distintos períodos.





SELECCIÓN E INDUCCIÓN

Contar con un **proceso integral y sistematizado de selección e inducción** hace a la transparencia del gobierno local y contribuye a garantizar la idoneidad de las personas en su función. Esto implica:



Trabajo coordinado entre el área de Recursos Humanos y el área solicitante

Se sugiere trabajar de manera articulada con el área que demanda la incorporación de personal. Desarrollar el diseño del puesto y perfil en conjunto resulta en una profundización de la descripción del mismo con precisión de las necesidades y especificaciones técnicas y habilidades blandas. Es importante delinear claramente la estructura de responsabilidades y tareas así como las expectativas y la contribución del puesto.

Asimismo, establecer los tiempos, plazos y fases específicas del proceso resulta clave para la definición. En este sentido, se recomienda considerar y planificar:

- *¿cómo y cuándo se inicia una búsqueda?*
- *¿cómo y cuándo se comunica a los perfiles que no fueron seleccionados?*
- *¿cómo y cuándo se comunica a los perfiles seleccionados?*
- *¿qué cantidad de entrevistas y exámenes incluye?*



B

Búsqueda interna

Se sugiere difundir internamente los nuevos puestos para re ubicar a las personas de acuerdo a los perfiles existentes, sin la necesidad de contratar a alguien externo al gobierno local.

Las búsquedas internas también proporcionan incentivos a empleados/as que están disconformes en su área, permitiendo crecer profesionalmente o cambiar a un área de mayor agrado.

Asimismo, contar con un protocolo de rotación interna, que incluya un relevamiento previo de perfiles técnicos e intereses, puede agilizar este proceso.

Movilidad y Búsqueda Interna –MoBI–, el caso de Corrientes 

La herramienta que vincula la demanda con la oferta de trabajo entre los agentes del gobierno local que buscan su traslado de área y las áreas que necesitan personal.

Mirá cómo Rosario realiza sus búsquedas internas 

C

Búsqueda externa

Al realizar una búsqueda externa se debe considerar que los medios utilizados para la búsqueda, comunicación y atracción de candidatos produzcan un número adecuado de candidaturas solventes a los puestos que deben ser cubiertos. La difusión en medios y redes puede atraer gran número de candidatos y CVs para futuras búsquedas.



Explorá el Registro Único de Postulantes (RUP) de Rosario



Un proceso de selección de personal realizado en etapas sucesivas y eliminatorias que privilegia el mérito y la transparencia en la selección de personal para la planta del gobierno local.

Uno de los instrumentos de selección que se recomiendan es el **concurso** ya que se crea un sistema de garantías predominantemente formales.

En esta línea, es fundamental definir un proceso de selección de los puestos de dirección que permita evaluar también habilidades vinculadas al liderazgo y manejo de equipos. Ellos serán los responsables de las unidades de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos, asumiendo un papel protagonista en la gestión del rendimiento de los empleados/as a su cargo.

Conocé el Régimen de Concursos para Ingreso y Promoción en la Administración de Godoy Cruz



Permite la selección del personal idóneo para el ingreso a la función pública y el posterior ascenso en la carrera administrativa.

En todo proceso de selección es esencial tener en cuenta las normativas vigentes respecto a la inclusión: los mecanismos propios de la función pública deberán garantizar, en los procedimientos de acceso al empleo público, la efectividad de los principios de igualdad y no discriminación, así como los de igualdad de género e inclusión de las minorías necesitadas de especial protección, incorporando en caso necesario políticas y medidas activas de discriminación positiva o acción afirmativa.



En el caso de Argentina, existen leyes con alcance nacional en donde se determina que cada gobierno local contemple un cupo específico a estos diferentes grupos, como lo son los casos de

Cupo laboral travesti trans y Cupo Laboral para personas con discapacidad

Cupo Laboral Trans: La Ley N° 27636 de Acceso al Empleo Formal para personas Travestis, Transexuales y Transgéneros “Diana Sacayán-Lohana Berkins” establece un cupo mínimo de 1% de los cargos y puestos del Estado Nacional para esta población. Su objetivo es que personas travestis y personas trans puedan acceder a un trabajo formal en condiciones de igualdad.

Cupo Laboral para personas con discapacidad: La Ley 22.431 busca garantizar el derecho al trabajo de las personas con discapacidad, facilitar su inclusión y la igualdad de oportunidades. El Estado debe tener empleadas al menos a un 4% de personas con discapacidad.

Chequeá el caso de Tres de Febrero Cupo Laboral Trans



Una vez seleccionada la persona a ingresar, el siguiente paso de igual importancia es su **recepción o inducción**. Este proceso comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas, acompañarlas en sus primeros pasos en el puesto y facilitar el proceso de socialización. Al diseñar el modelo de inducción es recomendable distinguir dos etapas: una inducción general y una inducción propia al puesto de trabajo. Cada una de ellas tiene un objetivo diferente. La primera, dar la bienvenida a la persona que se incorpora, confeccionar un legajo con su documentación personal y de su familia y avanzar con los trámites administrativos. Este es el momento ideal para entregar la descripción del puesto que va a cubrir, una copia del organigrama y el manual del empleado, si hubiera. Debe contar con plazos y referentes bien identificados para que el nuevo empleado/a pueda adaptarse fácilmente, aumentando su compromiso. Una opción recomendable es asignar a la persona que ingresa un mentor/a



que acompañe el proceso de manera personalizada. Así, se genera un lazo de confianza con la organización a través de una persona particular con la experiencia y conocimientos necesarios.

Manual del empleado municipal de Pilar



Documento entregado a cada trabajador que ingresa al gobierno local de Pilar. En éste se describen: las obligaciones, responsabilidades y derechos del empleado/a del gobierno local, toda la información de valor para su trabajo, el organigrama, información sobre licencias, presentismo, asignaciones y capacitaciones del ingresante.

Otro punto que es importante resaltar, son las evaluaciones para acreditar competencias y desempeño. Se sugiere desarrollar **evaluaciones de desempeño** ya que permiten:

- Obtener información necesaria para adoptar decisiones en diferentes áreas de la gestión de las personas (remuneración, promoción, capacitación, disciplina).
- Validar políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento en el trabajo.
- Orientar el desarrollo de las personas y su crecimiento profesional.
- Mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

¡Es clave acompañar este tipo de procesos con conversaciones de feedback!



Tanto en los procesos de selección, como en las evaluaciones de desempeño, es recomendable la generación de un comité de evaluación de transparencia o un cuerpo de expertos o actores estratégicos que se involucren en la revisión de los procesos, esto aportará imparcialidad y transparencia a los mismos. La igualdad en el acceso y la competencia abierta son, en este sentido, elementos centrales.

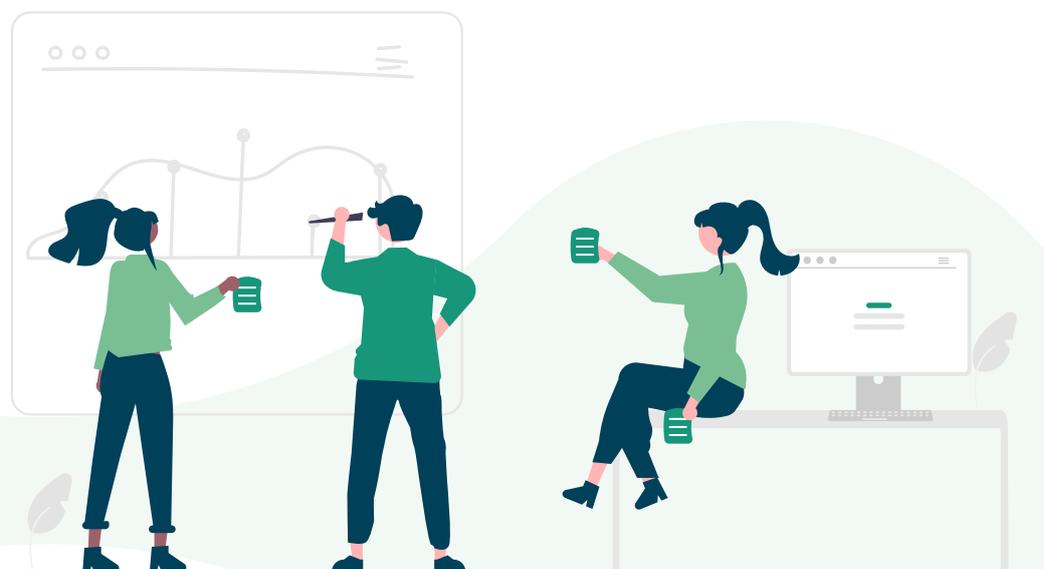


RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Modelos de búsquedas abiertas en gobiernos locales: en este link encontrarás diversos modelos de búsquedas abiertas para cubrir diversos puestos en distintos gobiernos locales.

Manual de la CEPAL para el diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica.

Guía de FLACSO para la evaluación: indicadores e instrumentos para la medición de capacidades estatales.





GESTIÓN DE LA PERSONA

La gestión de personas es el proceso de formación, motivación y orientación de los empleados/as para optimizar la productividad y promover el crecimiento profesional en el lugar de trabajo. Cuando se analiza esta dimensión, es imprescindible recorrer los siguientes puntos:

1 Contar con un **Convenio colectivo de trabajo** del gobierno local que establezca el marco legal y los convenios laborales dentro del cual el trabajo se organiza con arreglo a las necesidades organizativas.

2 La **Gestión del Rendimiento** ocupa una posición central en un sistema integrado de gestión de los recursos humanos. Se trata de un ciclo que comprende:

- La planificación del rendimiento, que se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los equipos de trabajo y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquellas.
- El seguimiento activo del rendimiento, a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo.
- La evaluación del rendimiento, contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados. Puede estar vinculada, como antes se indicó, a otras políticas o prácticas de gestión de los recursos humanos.



- La retroalimentación o “feedback” al empleado/a, y la elaboración de planes de mejora del rendimiento, que enlazarían con el siguiente ciclo, en su etapa de planificación.

Estos puntos generan insumos imprescindibles a los **procesos de promoción y carrera**, sin los que éstos tenderán a basarse únicamente en la antigüedad y méritos formales, con la consiguiente pérdida de calidad. Las políticas de promoción y carrera, son las que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo de la misma. La eficacia en las políticas de promoción genera que:

- Las personas puedan visualizar en la organización sus expectativas razonables de promoción.
- Existan planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la organización.

Las políticas de promoción y carrera constituyen, junto a las de reclutamiento y selección, las áreas más sensibles a la vulneración del principio de mérito. Es por ello que deben estar guiadas en función del rendimiento y la capacidad, y no de las proximidades políticas o personales, o de la mera arbitrariedad.

Es frecuente -y más aún en el ámbito público- que las organizaciones identifiquen la carrera con el ascenso jerárquico. Cuando ello es así, la necesidad de satisfacer expectativas y demandas de promoción llevan a la inflación artificial de estructuras, perniciosa desde muchos ángulos. El diseño de carreras horizontales, no jerárquicas, tiene por objeto resolver este problema.



3 Presentismo, se recomienda instaurar una metodología o política de incentivos al presentismo que fomente el cumplimiento del horario de trabajo y sistematice la comunicación de la justificación debida frente a las inasistencias. Los Secretarios y Directores Generales deben articular con el área de Recursos Humanos a los fines mantener un criterio unificado y colaborar en aquellos casos donde el personal de recursos humanos lo requiera.

4 Uno de los mayores desafíos de los gobiernos locales es gestionar de manera eficiente las **horas extraordinarias** ejercidas por los empleados/as. Algunas alertas en esta materia son:

- Utilización de las horas extras como una herramienta de bonificación o premio por buen desempeño para los empleados/as.
- La discrecionalidad en generar un incremento en el sueldo básico de determinados empleados/as.
- Falta de una política de autorizaciones para la ejecución de las horas extraordinarias previa a su realización.
- Falta de un sistema idóneo para controlar y resguardar de manera eficiente y eficaz el cumplimiento de la jornada ordinaria y extraordinaria de los empleados/as del gobierno local.
- Incremento o centralización del trabajo de algunas áreas como Servicios Públicos, Turismo, Cultura, Deportes y Salud los fines de semana fuera del horario laboral.



Para mitigar las consecuencias de estas varias irregularidades, se recomienda definir procesos estandarizados a los fines de controlar el uso de las horas extraordinarias, que pueden ir acompañados de un sistema de software, aunque no de manera excluyente.

Se deben considerar:

- La existencia de una política definida y conocida por todas las personas empleadas para evitar la realización de las horas extras indiscriminadamente y sin autorización.
- La previsión de un circuito donde antes de hacer la hora extra el empleado/a deba pedir autorización (puede ser escrita) a su superior para realizar horas extraordinarias.
- Ser estrictos con los requisitos que se solicitan en el nuevo sistema, asegurando que las horas extras que se liquiden a fin de mes sean aquellas con previa autorización.
- Capacitar y aconsejar a los funcionarios/as sobre las distintas formas que contempla la ley para premiar empleados/as tales como premios o bonificaciones, evitando así que se desvirtúe la función primaria de las horas extras.
- Implementar una política de restricción de horas extras y de control de manera progresiva: con un prototipo en periodo de prueba y escalable en el tiempo y no de forma directa y simultánea para todas las áreas del gobierno local.

¡Mirá el webinar donde Pinamar cuenta cómo funciona el Sistema Sigmund!

El sistema Sigmund es un sistema de gestión municipal, que gestiona la administración del personal municipal, horas extras, licencias de personal en forma digital, control de asistencia sincronizado con los relojes de fichada.





5 Para la **gestión, control y seguimiento de licencias** se sugiere apelar a la definición de procesos de solicitud de licencia y definición de canales de comunicación para tales fines.

6 Se recomienda que el gobierno local establezca una estrategia sólida de **comunicación interna**. En este sentido, es posible implementar un sistema informático o plataforma que actúe como un canal de comunicación con los agentes públicos para reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los empleados/as en el proyecto organizativo global.

La percepción de déficit en materia de comunicación interna es común a la mayor parte de organizaciones -privadas y públicas-.

7 Es importante asegurar para los empleados/as del gobierno local un traspaso eficiente y confiable a la jubilación. Existen distintos métodos de **adhesión a la jubilación**:

- La **Jubilación Ejecutiva** es un sistema de obtención del beneficio jubilatorio que garantiza al empleado/a el pago de su jubilación al mes siguiente de haber cobrado su último sueldo en actividad, sin necesidad de realizar el trámite personalmente, acortando los plazos de tramitación. Sustentado en el marco de la modernización del Estado y haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, permite que el empleado/a jubilable solo deba manifestar su voluntad de renunciar en su último lugar de empleo, siguiendo el progreso del trámite vía web. El procedimiento acorta los tiempos en los trámites de cese y de jubilación y elimina la inseguridad económica durante la transición.



- **Programa prejubilatorio** o de transferencia de conocimientos: por la importancia que adquiere el trabajo en la vida de las personas, la jubilación y el cese de la actividad laboral, se sugiere incorporar una adecuada preparación para la jubilación, en la que se reconozca y reconstruyan las trayectorias, se ofrezca contención e información. Las personas beneficiarias de esta iniciativa serán los empleados/as públicos que hayan iniciado el proceso jubilatorio o se encuentren próximos a cumplir los requisitos para acceder a este beneficio. En cuanto a la transferencia de conocimientos se sugiere establecer procedimientos claros y ágiles que permitan alcanzar una capitalización de conocimiento de las personas que se encuentran próximas al retiro. Para ello es necesario realizar una adecuada gestión de acuerdo a las experiencias y habilidades adquiridas a lo largo de la trayectoria en el gobierno local.

El Programa Pre Jubilatorio de La Plata

Acompañamiento a empleados/as del gobierno local en tránsito hacia el retiro laboral.



- **Jubilación Digital:** es el procedimiento mediante el cual se solicita el inicio del trámite jubilatorio. Este trámite agiliza los plazos de tramitación y evita traslados innecesarios ya que puede realizarse desde cualquier computadora. Para iniciar la solicitud los empleados/as del gobierno local deben cumplir con los requisitos fijados por ley para acceder al beneficio jubilatorio; se utiliza la modalidad cierre de cómputos que permite al agente prestar servicios, trabajar hasta el momento en que se le otorga el beneficio, percibiendo su salario hasta el cese; producido éste, al mes siguiente comienza a percibir el beneficio jubilatorio sin perjuicio económico.



RECURSOS Y HERRAMIENTAS

[Convenios Colectivos municipales registrados de Provincia de Buenos Aires.](#)

[Modelo Convenio Colectivo de trabajo del Gobierno Local de Adolfo Alsina.](#)

[Manual de buenas prácticas de presentismo \(MBPP\).](#)





CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Contar con la información acerca del **nivel máximo alcanzado de estudios** del personal del gobierno local es clave para diseñar planes de capacitación para los agentes.



¿Cómo obtener esta información?

Un momento ideal es la instancia de relevamiento al personal del gobierno local: incorporar un campo a completar con el máximo nivel alcanzado de estudios.

Disponer de esta información resulta relevante a la hora de incentivar la **finalización de la carrera educativa**, generando proyectos que impulsen y den la oportunidad a trabajadores/as del gobierno local a que retomen los estudios y puedan culminar la escuela secundaria.

Además, promover y actualizar los **planes de carrera**, significa estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.

Para ello, la Gestión del Desarrollo engloba dos áreas básicas:

- Las políticas de promoción y carrera, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo de la misma.



- Las políticas de formación, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados/as y estimulando su progresión profesional.



La eficacia de las políticas de promoción

queda plasmada cuando las personas consideran, en general, satisfechas sus expectativas razonables de promoción en la organización; existen planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la organización.

Es asimismo importante sugerir el desarrollo y actualización de planes de **capacitación de personal** para apoyar prioridades claras de la organización, y fortalecer las competencias necesarias. Se sugiere que los agentes del gobierno local reciban la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento y para apoyar su crecimiento profesional. Se debe tener en cuenta que la formación apoya de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural.

La formación de los empleados/as públicos deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización, en el marco de las políticas globales y basarse en diagnósticos fiables de necesidades.

Asimismo, los planes de formación de los equipos de gobierno deben estar fuertemente enmarcados, desde la inducción, en la configuración e identificación del agente como trabajador/a público, es decir, ser consciente del rol que ejerce: brindar servicios a la ciudadanía, quien a la vez se encuentra respaldada por su derecho de ejercer su poder como tal a través de cuestionar y aportar en cada segmento del proceso de producción de los servicios públicos.



La inversión en formación debe ser objeto de evaluación, que se extenderá a la apreciación de los aprendizajes producidos, la satisfacción de los participantes, la relación entre resultados y costos y el impacto sobre el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo.



Además de los planes para la formación y carrera de los agentes del gobierno local, en Argentina existe una serie de capacitaciones del carácter obligatorio:

En todo el territorio argentino: Ley Micaela

Establece la capacitación obligatoria en género y violencia de género para todas las personas que se desempeñan en la función pública, en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación.

Asegurar la igualdad de géneros, realizando capacitaciones y monitoreo garantiza el desarrollo de cada trabajadora y trabajador en un adecuado ambiente laboral de respeto y el pleno goce de los derechos.

En Ciudad de Buenos Aires: Ley Yolanda

Es una ley que tiene como objetivo garantizar la formación integral en ambiente, con perspectiva de desarrollo sostenible y con especial énfasis en cambio climático, para las personas que se desempeñan en la función pública. Así, se comprenda la transversalidad de los temas ambientales en el diseño, la planificación y la implementación de las políticas públicas para contribuir, desde la gestión estatal, a la construcción de una Argentina ambientalmente sostenible.



Se recomienda establecer un **plan de gestión de la movilidad** de los agentes del gobierno local, que regule los movimientos de las personas entre puestos de trabajo del mismo. Éste debe contemplar la movilidad funcional, que implica sólo cambio de tarea, y la movilidad geográfica, que implica además traslado del lugar de trabajo. Los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de equipos.



CASOS DE INSPIRACIÓN

En **Rivadavia** Programa Integral de Fortalecimiento, acompañamiento de trayectorias y terminalidad educativa para aquellos y aquellas agentes del gobierno local que no hayan finalizado sus estudios primarios o secundarios.

En Corrientes impulsaron **Programas de profesionalización y capacitación del agente del gobierno local (PROFCAM)** dirigido a terminalidad de estudios primarios y secundarios y a estudios terciarios.

También, el **Programa de Iniciación, Perfeccionamiento y Actualización IPA para los y las agentes del gobierno local**, de carácter obligatorio, implica realizar capacitaciones necesarias para la jerarquización de los agentes, perfeccionando y actualizando sus conocimientos y evaluar las condiciones de idoneidad de los mismos, permitiendo de esta manera alcanzar el desarrollo profesional acorde a las demandas del gobierno local.

En **General Pueyrredón** implementaron un Plan de profesionalización y fortalecimiento de la gestión local, a través del Programa de Fortalecimiento de Gestión Municipal.

Godoy Cruz desarrolla el Programa de Capacitación y Fortalecimiento Institucional, para potenciar las capacidades de gestión de las distintas áreas del gobierno local para promover un cambio organizacional eficiente.



BIENESTAR

Conocer el estado de ánimo colectivo o percepción global compartido de los equipos que componen la totalidad del gobierno local es una responsabilidad del área de RRHH, ya que tiene repercusiones sobre las conductas de los equipos que lo componen.

La **gestión del clima organizativo** a partir de las políticas y prácticas de comunicación, -tanto ascendente como descendente-, y políticas orientadas al personal es clave para mantener y mejorar la percepción de satisfacción colectiva de los empleados/as.

La evaluación periódica a través de instrumentos confiables es fundamental para darle el seguimiento correspondiente a esta gestión. Por ello, se recomienda realizar encuestas de clima laboral, preferentemente anónimas, con determinada periodicidad.

En términos generales, esta encuesta debería incluir dimensiones que aborden: la autonomía o libertad de las personas para tomar decisiones, el conocimiento y claridad sobre los métodos y objetivos de su puesto de trabajo, el grado de acuerdo respecto a la retribución con el rendimiento producido y recibido, la atención/apoyo por parte de superiores y la cooperación y capacidad para resolver conflictos.

Es importante considerar, a la hora de organizar una encuesta de clima laboral, que el equipo de RRHH debe estar preparado para implementar un plan que dé respuesta a los resultados, incluyendo, tiempos, recursos, conocimiento para abordarlo, entre otros.

Hacer una encuesta de clima, simplemente *“para conocer el clima”*, puede ser contraproducente, ya que se genera una expectativa que, de no ser



atendida, puede empeorar la situación. Es por esto que, desde un primer momento, RRHH debe estructurar una estrategia de clima y bienestar, donde la encuesta sea un insumo de diagnóstico, aclarando el alcance de la misma, las expectativas con quienes participen y presente los resultados en un tiempo considerable junto con el plan de acción.

Encuestas de clima: el caso de Yarumal, Colombia.



La **caracterización cultural** de la organización es también información valiosa y necesaria para la gestión del bienestar. La cultura organizacional refleja los valores y códigos que definen a la organización. Tanto clima como cultura organizacional se complementan, con lo cual la planificación debería ser acorde a una estrategia que considere ambas cuestiones.

Se recomienda que el plan de acción involucre:

- Reuniones periódicas y actividades de construcción de equipo.
- Actividades de salud laboral para reducir el estrés laboral y prevenir el *burnout*.
- Espacios de fortalecimiento de vínculos, capacitaciones o formación en gestión de conflictos, conversaciones difíciles, feedback.



¿Qué es el burnout?

Síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducido rendimiento que puede ocurrir entre individuos que desempeñan algún tipo de trabajo social. Se lo reconoce por tres principales componentes: agotamiento total (emocional, físico y cognitivo), cinismo (poco entusiasmo por el trabajo, molestias, malos tratos y alejamiento con el equipo) e ineficiencia (sentimiento de no llegar con las tareas, no poder con el ritmo, aunque anteriormente este no era un problema).



¡No dejes de incentivar a los equipos celebrando los logros obtenidos! El reconocimiento a los y las colaboradoras de la organización son un motor de motivación para construir el bienestar.

Asimismo, se propone generar espacios de acompañamiento psicosocial tanto a nivel grupal como individual, entendiendo que muchos equipos de trabajo realizan abordajes complejos con la ciudadanía que pueden generar situaciones de estrés, agotamiento y culpa. Además, el contexto global de COVID-19 demandó mayor cantidad de intervenciones de abordajes integrales complejos, sumado a cada realidad individual, por lo que se sugiere pensar estrategias conjuntas de acompañamiento entre las diversas áreas, como: salud, educación, desarrollo o acción social, entre otras.



RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Manual de Articuladores y Participantes tejeRedes 2: Este Manual brinda herramientas útiles para el trabajo en red colaborativo y las distintas instancias de articulación. Son claves para utilizar en equipos de trabajo como en comunidades.

Manual de Articuladores y participantes tejeRedes 3: Esta versión del manual incluye material de conceptos, metodologías, práctica y tecnologías sociales que son de utilidad al trabajar al interior de un equipo, comunidad u organización.

Burnout, un desgaste silencioso: Este documento del Observatorio Social busca, a través de artículos de estudios relevantes y profundos en el tema, traer al diálogo y a la mesa el burnout para que los equipos de trabajo, y referentes especialmente, puedan tomar decisiones y acciones relativas al cuidado de los profesionales del equipo.





CONDICIONES Y AMBIENTE LABORAL

No sólo el clima laboral debe ser abordado y monitoreado, las condiciones y ambiente laboral son, asimismo, sumamente importantes. Se trata de las condiciones que directa o indirectamente inciden en la salud, tanto física como mental, de las personas que componen la planta del gobierno local. Poner foco en los factores socio-técnicos y organizacionales y los riesgos del medio ambiente de trabajo es fundamental en cualquier organización para la prevención de riesgos.

Para ello, se sugiere:

- Asegurar la accesibilidad para personas con discapacidad en todas las dependencias.
- Garantizar condiciones óptimas de espacio, luminaria, mobiliario, audio acorde a las tareas y necesidades para cada equipo.
- Cursos de capacitación sobre:
 - Evacuación y Actuación ante Emergencias
 - Riesgo Eléctrico
 - Cursos de RCP
- Llevar un registro de siniestralidad por accidente de trabajo y enfermedades profesionales.
- Contar con estudios avalados por especialista en seguridad e higiene.
- Tener actualizada la cartelera.

Mirá el caso de **Escobar** que propone capacitaciones en RCP y primeros auxilios para empleados/as del gobierno local.





RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Manual práctico de diseño universal basado en la Ley 962 “Accesibilidad física para todos” de la COPIDIS.





DIGITALIZACIÓN

La digitalización de los sistemas de Recursos Humanos no sólo facilitará la gestión de la información para el equipo de Capital Humano, sino que también permitirá darle a los empleados/as mayor conocimiento y control sobre sus condiciones de trabajo y rendimiento en el gobierno local. Contar con **legajo único electrónico, sistema de liquidación de sueldos informático, registro de presentismo, pedidos de licencia digital** permite la unificación y orden de todos estos documentos.

Se recomienda además, consolidar una plataforma como **canal de comunicación e interacción con los agentes del gobierno local**, ya que no sólo es una herramienta útil para la cotidianeidad del trabajo, sino que realiza la valorización del empleado/a público y potencia las políticas adoptadas por el gobierno local para la gestión de los recursos humanos:

- A.** Centraliza información fundamental para los empleados/as: misión y valores de la organización, carrera administrativa, convenios, actividades disponibles, recibos de sueldos, formularios de solicitud de licencias, control de horas extras, percepción de asignaciones, información sobre certificaciones y beneficios, etc. y facilita la actualización de la misma, transparentando las gestiones con las personas.
- B.** Permite contar con una política de capacitación, orientada a la actualización y adquisición de competencias técnicas, emocionales y profesionales del personal mediante la formación continua.
- C.** Fortalece un canal de comunicación formal con el empleado/a.
- D.** Incorpora tecnología que minimiza los costos y optimiza los tiempos administrativos de los procesos.



CASOS DE INSPIRACIÓN

Tablero de comando de RRHH de **Bariloche**: contiene 7 indicadores estratégicos para la gestión de RRHH (dotación, género, accidentología, ausentismo, capacitaciones, horas extras) y se utiliza para un monitoreo mensual y se encuentra abierto a la comunidad. ¡Mirá el **Webinario** donde te lo cuentan los protagonistas!

Plataforma integral de gestión municipal, Bragado: facilita y agiliza procesos de gestión y brinda información para toma de decisiones, contenidos: combustible, horas extras, reclamos, ficha social, ejec.presup, rastreo móviles, proveedores, pagos, firma digital, etc.

Investigá los portales para empleados de **Salta** y **Bahía Blanca**.

CONCLUSIÓN

Una vez leída esta guía, **¡es momento de pasar a la acción!** Este documento es una invitación a analizar cuáles de estas herramientas, casos de inspiración y buenas prácticas pueden ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo en el gobierno local. El objetivo es transformar las respuestas negativas del autodiagnóstico de capital humano en positivas y **¡avanzar en la estrategia!**

A continuación, una herramienta muy útil que permite planificar cómo hacerlo.

Algunas preguntas guía para comenzar:

¿Qué acciones podemos implementar en un corto plazo?

Se trata de encontrar esas victorias rápidas, aquellas buenas prácticas, herramientas o casos que puedan llevarse rápidamente a la práctica en el gobierno local, sin necesidad de tantos recursos económicos o humanos.

¿Qué acciones podemos implementar en un mediano plazo?

Se refiere a aquellas que requieren de un proceso más prolongado en el tiempo para su puesta en práctica, multiplicidad de actores involucrados, o disponibilidad de recursos económicos o humanos que permitan materializar la implementación de las herramientas, buenas prácticas o casos de inspiración.

¿Cuáles son las acciones que podemos implementar en un largo plazo?

Éstas definitivamente son las más difíciles ya que implican un cambio en la cultura del gobierno local, y/o una gran inversión en recursos humanos o económicos. Sin embargo, abordarlas se verá reflejado en un salto de calidad en la estrategia en torno a la temática. En el largo plazo, estos cambios consolidan una gestión mucho más eficiente.

Para materializar estos cambios es fundamental planificar y priorizar:

PLAN PARA PASAR A LA ACCIÓN CAPITAL HUMANO

CORTO PLAZO

6 meses

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

MEDIANO PLAZO

12 a 18 meses

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

LARGO PLAZO

18 meses en adelante

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

↓ *iDescargá esta **plantilla** en editable y empezá tu recorrido de transformación!*



Para tener información completa sobre la situación actual, recomendamos completar los datos de los siguientes relevamientos elaborados por RIL. Contar con esata información actualizada, registrada y ordenada será de utilidad para realizar comparaciones y tomar decisiones basadas en la evidencia organizada sistemáticamente.

↓ *iDescargá los **relevamiento sobre capital humano** en versión editable!*

↓ *Chequeá los indicadores asociados a este autodiagnóstico en este **link***

