



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

## DECRETO DE ALCALDIA N° 757/2018.-

**ZAPALLAR, 13 de febrero de 2018.-**

### **VISTOS:**

**LOS ANTECEDENTES:** Las facultades que me confiere la Ley N° 18.695 “Orgánica Constitucional de Municipalidades”, Sentencia de Proclamación Rol N° 2489/2016, del Tribunal Electoral de la Quinta Región de fecha 5 de diciembre de 2016, que me nombra Alcalde de la Comuna de Zapallar.

### **CONSIDERANDO:**

1. Lo dispuesto en los artículos 6°, 56° y 65° literal a) de la ley N° 18.695, que a raíz de la Ley N° 20.922, incorporó a la Política de Recursos Humanos como un nuevo instrumento de gestión municipal.
2. La Política de Recursos Humanos Elaborada por el Departamento de Recursos Humanos de la I. Municipalidad de Zapallar para el año 2018.
3. El Certificado de Acuerdo N° 83/2018, de la sesión ordinaria de Concejo Municipal N° 04/2018, de fecha 1 de febrero de 2018, que aprobó la Política de Recursos Humanos para el año 2018.
4. Las demás disposiciones contenidas en la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

### **DECRETO:**

- 1° **APRUEBASE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL AÑO 2018** de la Ilustre Municipalidad de Zapallar, según el texto que se indica a continuación:

## **POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS I. MUNICIPALIDAD DE ZAPALLAR AÑO 2018**



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

## I. INTRODUCCIÓN

El Estado de Chile, desde ya hace algunos años, ha iniciado a pie firme un proceso de modernización, principalmente en materia de gestión y con normas tendientes a mejorar los niveles de transparencia y probidad. Producto de que este país posee altos niveles de centralización, tanto política, económica, demográfica y administrativa, entre otras, los principales cambios han comenzado a nivel de gobierno central, relegando la modernización del estado a nivel de municipalidades. Sin embargo, a los municipios se le han ido aplicando normas de probidad y transparencia, y también se le han agregado más servicios a nivel municipal, pero sin potenciar el mejoramiento de la gestión.

Hitos legislativos importantes son por ejemplo la Ley N° 19.653, del año 1999, sobre Probidad Administrativa Aplicable a los Órganos de la Administración del Estado, que modificó de manera significativa la Ley N° 18.575, sobre Bases General de Administración del Estado; y la Ley N° 19.886, del año 2003, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios. No obstante las importantes normas indicadas previamente, la referida modernización del Estado ha tomado una relevancia fundamental desde el año 2007, cuando el Consejo de Ministros de los países que integran la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), invitó a Chile a iniciar el proceso de integración a ésta organización, que reúne a 34 países comprometidos con las economías de mercado y con sistemas políticos democráticos, que en su conjunto representan el 80% del PIB mundial, por lo que durante mucho tiempo fue llamado el “club de los países ricos”.

A partir de esta integración, Chile y los demás países miembros de la OCDE han comparado y compartido experiencias en políticas públicas, con la finalidad de proponer mejores prácticas y acordar compromisos con altos estándares técnicos y avanzada voluntad política, con la misión de apoyar el crecimiento económico, aumentar el empleo, mejorar la calidad de vida, mantener la estabilidad financiera, asistir a otros países con su desarrollo económico y contribuir al crecimiento del comercio mundial (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, s.f).

Desde el año 2007 a la fecha son variadas las leyes que se han dictado, fundamentalmente relacionadas con transparencia y probidad, y que entregan mayores tareas a los municipios y a todos los órganos de administración del Estado. Éstas son entendidas como fundamentales para un mejor y más eficiente desarrollo institucional, que promueva el fortalecimiento de la democracia de nuestro país; normas tales como:

- Ley 20.285, del año 2005, sobre acceso a la información pública.
- Ley 20.730, del año 2014, que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios.
- Ley 20.880, sobre probidad en la función pública y prevención de los conflictos de interés

Otro tipo de normas son aquellas que han modificado la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, o que derechamente han incrementado las tareas que un municipio, a través de sus autoridades y funcionarios, deben llevar a cabo, tales como:

- Ley 19.744 y sus modificaciones, que establece normas sobre accidentes del trabajo.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- Ley N° 20.742 que perfecciona el rol fiscalizador del Concejo, fortalece la transparencia y probidad en las municipalidades; crea cargos y modifica normas sobre personal y finanzas municipales
- Ley N° 20.965 que permite la creación de consejos y planes comunales de seguridad pública.
- Otras instrucciones de la Contraloría General de la República.

Sin lugar a dudas, el proceso de modernización da cuenta de un camino sin retorno por parte de nuestro país, en el cual, evidentemente, con estas nuevas funciones se ha incluido necesariamente a las municipalidades, entendiéndose que éstas son la puerta de entrada de la ciudadanía, especialmente para que su parte más vulnerable acceda a servicios básicos. Sin perjuicio de lo anterior, y sin perder de vista que las plantas municipales se han mantenido relativamente rígidas durante los últimos 23 años, estas nuevas tareas no pueden realizarse con la eficiencia y eficacia que la ciudadanía requiere si no se dota a los municipios de los recursos humanos, administrativos y materiales necesarios, para que estos órganos sean realmente autónomos para constituirse como motores de desarrollo para la comuna y sus habitantes.

Por su parte, para llevar a cabo todas las exigencias que las municipalidades deben cumplir, se requiere mejorar sustantivamente la gestión municipal, fortaleciendo sus recursos humanos, especialmente sus niveles de profesionalización, capacitación y especialización, así como también revertir la precarización del empleo municipal producida con la contratación a honorarios.

De acuerdo a los datos entregados por la Escuela de Gobierno Local, se pueden identificar los siguientes indicadores que representan una radiografía de los municipios actuales (Asociación Chilena de Municipalidades, Escuela de Gobierno Local, 2016, pp. 4-5):

- Del total de 88.629 trabajadores municipales (no considerando los sectores de salud y educación), el 56% son trabajadores a honorarios, el 14% a contrata y el 30% en calidad de planta. Esto refleja la gran diferencia con el gobierno central y lo precario que es el empleo en el sector municipal, ya que el porcentaje de la dotación a honorarios a nivel central alcanza sólo el 17%. Además, es menester indicar que la facultad de un municipio para contratar en base a honorarios es para realizar tareas transitorias o cometidos específicos, ajenas a la gestión propia del municipio. No obstante ello, es conocido que en gran parte los prestadores de servicios a honorarios de las municipalidades cumplen labores propias del servicio.
- El 80% de los municipios chilenos tiene menos de 250 trabajadores promedio, no obstante existir municipalidades de más de 3.000 funcionarios.
- Del total de funcionarios, sólo existe un 29,36% de profesionalización, y a nivel comunal, hay casos de comunas con una muy baja profesionalización, como por ejemplo Caldera (2,38%) y Papudo (4,35%); en cambio, comunas como Juan Fernández (60%), Camarones (60%), San Antonio (61,89%) y Alhué (67,65%) tienen los mayores niveles de profesionalización municipal.

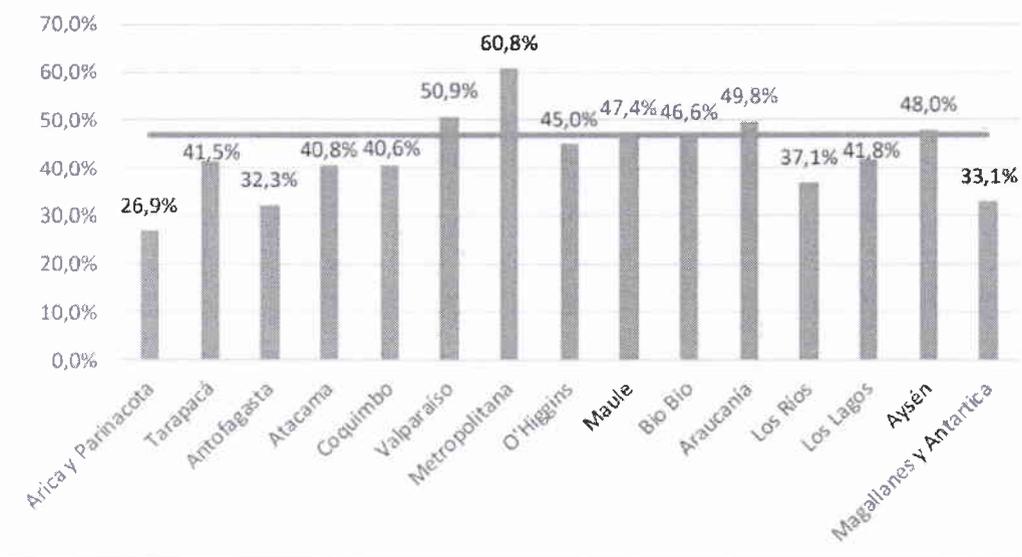


República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- Se constata que los niveles de Gastos en capacitación, según el gasto en personal, ha ido subiendo desde el año 2010 hasta la actualidad, aunque muy leve. El porcentaje de gastos en capacitación, sobre el gasto total promedio en personal, era de 0,456% en 2010, y ha ido en gradual aumento hasta 2015, año en que este indicador llegó a 0,628%.

Es evidente que con los datos aportados por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y que ha recogido de las municipalidades del país, es posible constatar grandes diferencias entre municipios, los que de todas maneras deben realizar las mismas tareas. A su vez, una de las principales debilidades para fortalecer la gestión municipal ha sido la falta de profesionalización evidente de los funcionarios municipales, y su escasa capacitación, situación que incluso puede ser la fuente para el retroceso en los indicadores de mejoramiento de la gestión municipal, ya que, sin una gestión adecuada en el ámbito de los recursos humanos, difícilmente se podrá mejorar la calidad de la gestión municipal. En este sentido, del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de mejoramiento de la gestión municipal del año 2016, se puede observar que de las 15 regiones del país, 10 regiones estuvieron bajo el promedio de cumplimiento nacional (47%). (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2017)

### PORCENTAJE DE LOGRO POR REGIÓN



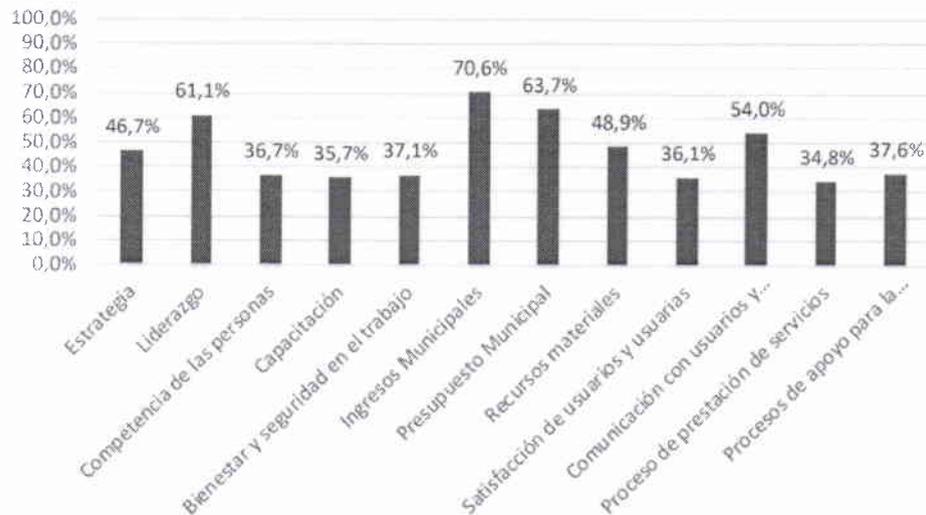
Fuente: Análisis de resultados diagnóstico nacional 2016 SUBDERE

Lo anterior puede vincularse directamente con el hecho de que, en el mismo análisis hecho por la SUBDERE, los porcentajes más bajos de logro por ámbito de gestión, tienen relación con el ámbito de las personas (competencia de las personas, capacitación, bienestar y seguridad en el trabajo), porque no se han establecido procesos adecuados, o están en un nivel de instalación incipiente.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

### Porcentajes de Logro por Ámbito de Gestión



Fuente: Análisis de resultados diagnóstico nacional 2016 SUBDERE

En definitiva, es posible afirmar que, para desarrollar procesos de calidad dentro de un municipio, que en definitiva se traduce en entrega de mejores servicios a la comunidad, se requiere contar con personas competentes y capacitadas que se desarrollen en un buen ambiente de trabajo.

Las razones de estos bajos porcentajes de cumplimiento en calidad municipal son variadas, impulsados en cierta forma por los bajos niveles de competencias personales, falta de capacitación y profesionalización de los funcionarios municipales, pero uno de los factores fundamentales está condicionado por el grado de centralismo que posee el país. Chile es uno de los países más centralizados de la OCDE, lo que se verifica en la escasa capacidad de los municipios de generar ingresos propios y el depender principalmente de las transferencias del gobierno central para financiar actividades específicas.

Por otro lado, las políticas públicas son definidas por el gobierno central, con escasa autonomía por parte de los municipios, con criterios uniformes que no consideran las condiciones particulares de cada municipio y sus necesidades, situación relevante al tomar en cuenta la heterogeneidad de las municipalidades del país. Asimismo, la rigidez de las plantas actuales no constata las reales necesidades en términos de recursos humanos dentro de un municipio obsoleto (no olvidar que las plantas datan del año 1994), razón por la cual, si bien la Ley N° 20.922 no es la panacea en términos de descentralización, sí es una bocanada de aire fresco para modernizar las estructuras internas de funcionamiento municipal. (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2017, pp.38-39)



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

Dado el diagnóstico que se tiene, y que se conoce gracias a los datos recolectados por la SUBDERE y a los diversos estudios hechos por diversos centros de investigación y colaboraciones internacionales, como la propia OCDE, se ha podido concluir cuáles son algunas de las líneas de acción que debe adoptar el Estado para fortalecer la calidad municipal. Una de estas líneas de acción, y que es el fundamento de la Política de Recursos Humanos, dice relación con la modernización de la gestión de recursos humanos en las municipalidades.

Si bien se han hecho ciertos esfuerzos por parte del Estado para equiparar las condiciones de sueldo de los funcionarios municipales con las de los funcionarios del sector central, éstos han sido insuficientes. Por un lado, porque estos “esfuerzos” no se han traducido en mayores transferencias de recursos ni en el aumento de competencias para mejorar los ingresos propios necesarios para poder financiarlos. Y por otro, debido a la rigidez de las plantas que se han mantenido con escasas modificaciones desde el año 1994, las remuneraciones –en razón de los grados de los funcionarios y los niveles de profesionalización– continúan siendo muy bajas, lo que hace poco atractivo para las personas con las competencias adecuadas, el querer trabajar en un municipio.

Consiguientemente, como se ha explicado, los datos demuestran que la gran mayoría de los empleados municipales tienen un carácter temporario (recordar que el 56% son a honorarios y el 14% son funcionarios a contrata (OCDE, 2017)), lo que ha limitado enormemente la capacitación del personal al generar una gran inestabilidad laboral, razón que explica, en parte, los bajos niveles de capacitación y escasas competencias de los funcionarios. Si bien la Ley N° 20.922 viene a resolver en parte este problema, permitiendo la modificación de las plantas municipales al facultar a los Alcaldes a definir una nueva estructura municipal, creando nuevos cargos de planta, la realidad financiera de muchas municipalidades no permitirá hacer cambios sustantivos.

En cuanto a la gestión propiamente tal, existe una brecha importante en relación a las competencias y habilidades de la fuerza laboral municipal. A pesar de los avances que se han implementado a nivel de la SUBDERE con la Academia de Capacitación, que permite la formación de funcionarios municipales a través de cursos de capacitación, diplomas y diplomados, además de la creación del fondo concursable de formación de funcionarios municipales, sin embargo la capacitación no siempre aborda las reales necesidades de los municipios, lo que provoca enfrentar una brecha de competencias y habilidades.

Por otro lado, y en atención a que se ha demostrado que no basta centrarse en los diplomas académicos para medir las competencias laborales de los funcionarios municipales, la OCDE ha recomendado empezar un cambio hacia la “Gestión por competencias” y flexibilizar la gestión de recursos humanos. Para ello se puede utilizar la experiencia acumulada de Chile Valora (Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales) en la certificación de las competencias laborales para definir y certificar las competencias para empleos municipales. (OCDE, 2017)



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

El modelo de gestión de competencias tiene como principal objetivo el que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada, permitiendo integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.). Eso permite identificar los conocimientos que debe poseer una persona, así como también las conductas y habilidades, para desempeñar un cargo de manera correcta. (Rodríguez, s/f)

Así, como lo define Marta Alles (2009), un modelo de competencias es un “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (pp. 18).

Sobre este punto, es usual que, en las organizaciones, y en especial a nivel de municipalidades, la visión y misión de la institución y, en definitiva, la estrategia, sea definida solo por un grupo de personas, pero esta estrategia debe ser llevada a cabo por todos los miembros de la municipalidad, ya que no existen puestos que contribuyan a la estrategia y otros que no. Por lo tanto, todas las personas que integran la municipalidad deben contribuir a alcanzar la estrategia municipal. Así, la gestión por competencias sirve para llevar a cabo esa estrategia y alcanzar la visión institucional; además, es útil para lograr el cambio cultural esperado. (Alles, 2009)

## II. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE ZAPALLAR

### a) Análisis político y estructural.

La Ilustre Municipalidad de Zapallar está dirigida por su Alcalde don Gustavo Alessandri Bascuñán (Independiente Chile Vamos), y su Honorable Concejo Municipal, el que está compuesto por: Diego César Farías Vásquez (UDI), Max Correa Achurra (Independiente Chile Vamos), Felipe Zamorano Palacios (Independiente RN), Luis Eduardo Guajardo Abarca (RN), Danilo del Carmen Fernández Peña (PS) y Claudia Lorena Vargas Astudillo (DC). Todos los concejales actuales están cumpliendo su primer periodo en el cargo –al igual que el Alcalde– y representan una línea política mayoritaria que permite llegar a acuerdos de manera rápida, facilitando la gestión.

A mayor abundamiento, esta administración viene a cambiar una seguidilla de periodos alcaldicios en el que el cargo de Alcalde se alternó entre 2 personas y que terminó con la destitución del último edil electo, y su reemplazo, por el lapso que restaba (de aproximadamente 6 meses), por quien era concejal y fuera anteriormente Alcalde. Es decir, ésta es una nueva gestión municipal para la comuna de Zapallar, tanto desde el Alcalde, una persona mucho más joven que sus antecesores,



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

como de los miembros del Concejo, lo cual da nuevos aires, cambios y visión en la administración comunal.

La estructura orgánica está hecha de acuerdo a las limitadas posibilidades que le ha entregado la Ley y principalmente su planta municipal que data del año 1994, y que a través de las modificaciones que se han introducido en estos últimos 23 años, se compone de solo 8 direcciones municipales o jefaturas, a saber:

- Juzgado de Policía Local.
- Administración Municipal.
- Secretaría Municipal.
- Dirección de Control.
- Dirección de Desarrollo Comunitario.
- Secretaría Comunal de Planificación.
- Dirección de seguridad Pública.
- Dirección de obras municipales.
- Jefatura de Administración y Finanzas.

Resulta evidente que la exigua planta municipal ha complejizado enormemente el desarrollo de la gestión municipal, al imposibilitar estructurar una municipalidad con la eficiencia que esta comuna se merece. No obstante lo anterior, con la facultad establecida en el Ley N° 20.922, desde el año 2019 y con un trabajo que se ha venido desarrollando desde este año 2017, más las últimas gestiones que se deberán hacer el año 2018, se pretende crear una municipalidad moderna, acorde a las necesidades de la comunidad local y a la realidad que vive nuestro país.

#### **b) Nivel de profesionalización y planta municipal.**

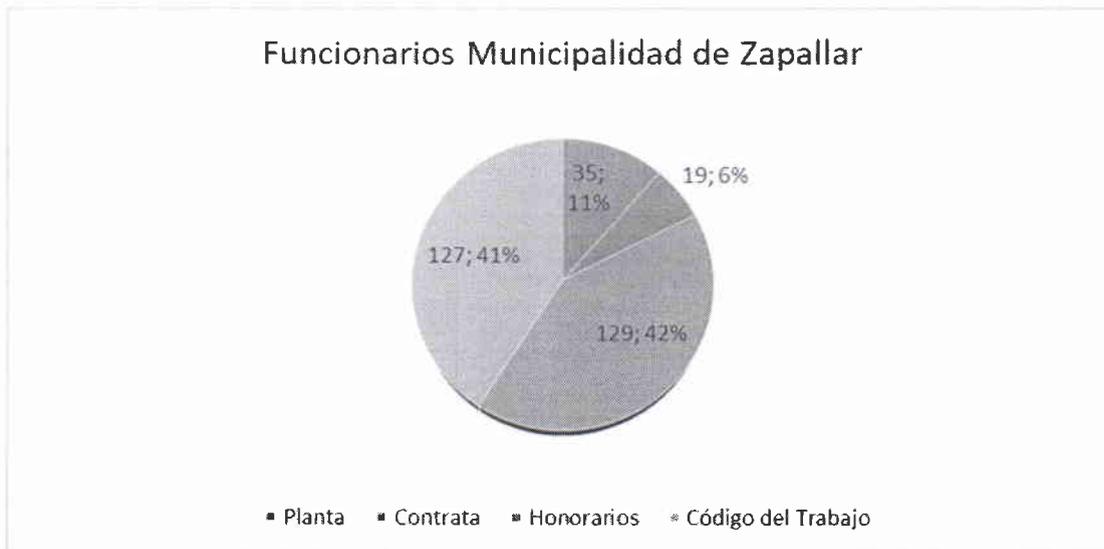
La planta municipal, de la Municipalidad de Zapallar, fue establecida por el Decreto con Fuerza de Ley N° 227-19.321, del año 1994, contando en aquella época con solo 28 funcionarios de planta más el Alcalde. Actualmente, y con todas las modificaciones introducidas en la planta, La Municipalidad cuenta con una planta de 35 funcionarios, más el Alcalde, de los cuales, solo 14 de ellos están encasillados en escalafones que requieren título profesional o técnico.

Claramente la planta municipal es del todo insuficiente para cumplir con todas las funciones legales que debe cumplir la Municipalidad y para administrar un presupuesto sólo de ingresos propios, cercano a los \$13.500.000.000.- pesos.

Sin perjuicio de lo anterior, actualmente hay contratados 310 personas, en distintas modalidades contractuales, a saber:

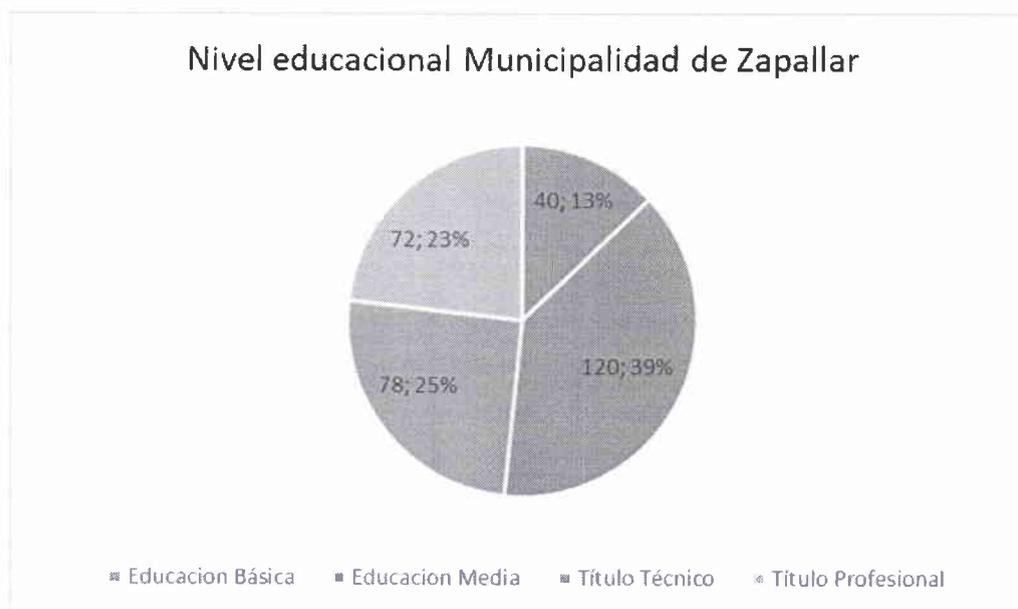


República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal



Dato relevante es que del 100% de los trabajadores de la Municipalidad, solo el 17% son funcionarios con responsabilidad administrativa regidos por la Ley N° 18.883, lo que demuestra además una enorme precariedad contractual.

En cuanto a la profesionalización, esta ha sido uno de los pilares fundamentales para la modernización del estado, y la principal alerta de la OCDE al momento de entender por qué la gestión de los municipios del país no trabaja con la eficiencia que requieren las comunidades.



Solo el 48% de los funcionarios municipales poseen título técnico o profesional, siendo el porcentaje de funcionarios con título profesional, el 23%.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

**c) Análisis Económico:**

En cuanto a la economía municipal, se ha presentado un presupuesto para el año 2018 de M\$15.633.- de pesos, de los cuales M\$13.513.- pesos, corresponden a ingresos propios. De lo anterior, la Ley N° 18.883, permite destinar solo un 42% para gasto en personal, lo que sumaría un total de M\$5.675.- pesos.

Sin perjuicio de lo anterior, y en atención a lo pequeña de la planta de personal, el gasto en personal de la Municipalidad de Zapallar, durante el año 2017, solo alcanzó a un total de M\$2.236.- pesos, y sumando a los honorarios de programas comunitarios (que no son considerados gasto en personal), totaliza M\$3.467.- pesos, muy por debajo del límite fijado por la ley.

### III. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS DE LA PLANIFICACIÓN COMO MARCO ESTRATÉGICO

**a) Misión:**

Es el fin, objeto o razón de ser del Municipio, determinado por las acciones que tomará en razón de su entorno, de los recursos que posee y de a quien dirige tales acciones, que en este caso es la comunidad de Zapallar.

Así, la Municipalidad de Zapallar ha definido en esta política de Recursos Humanos su **misión** relacionada con su personal, como: "Tener funcionarios amables y competentes en su quehacer, orientados hacia los vecinos, y que se comprometan en la entrega de servicios oportunos, eficientes y eficaces."

**b) Visión:**

Es la imagen o meta que se plantea el Municipio para llegar a largo plazo de acuerdo a su realidad, sus fines y objetos, los destinatarios de sus acciones y que enmarcan las acciones que se llevarán a cabo para ello.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

En tal sentido, la **visión** que se define en términos de sus recursos humanos es “Ser reconocida como una Municipalidad Moderna y eficiente, que promueve el desarrollo de las personas y que potencie una adecuada vida familiar”.

Consiguientemente, en consideración de la misión y visión de la Municipalidad de Zapallar, éstas deben ser un punto de partida y carta de navegación al momento de plantear las estrategias municipales, en las cuales la persona es un pilar fundamental.

#### **c) Planificación o Plataforma Estratégica:**

La Municipalidad de Zapallar, ha definido que su Política de Recursos Humanos esté alineada con el propósito de la municipalidad que ha sido establecido mediante otro instrumento de gestión, a saber, el PLADECO actualmente vigente.

Todo el personal de la Municipalidad, debe orientar sus esfuerzos a que el municipio cumpla con su misión para la comunidad, y esta Política de Recursos Humanos, viene a ser un apoyo fundamental para las personas, para que puedan desarrollar sus funciones de la manera más adecuada posible.

La planificación estratégica es el proceso de diseño e implementación sistemática de los ejes o lineamientos más importantes para alcanzar los objetivos propuestos.

#### **d) Presupuesto:**

Es la forma como la Municipalidad planifica y gestiona sus recursos para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, los departamentos, las unidades, oficinas y todas las dependencias que forman parte de la estructura del municipio, para el cumplimiento de su misión y visión (SUBDERE, 2016, pp. 107).

#### **e) Política de Recursos Humanos**

Es una orientación o directriz para que la administración del personal se encuentre normada, lo que implica una calidad en la gestión de procedimientos, disminuyendo la prevalencia de



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

comportamientos asentados en la historia organizacional y potenciando la innovación en los ámbitos de los procesos, relaciones humanas y la cultura corporativa.

Corresponde a un conjunto de pautas y criterios de gestión, que rigen las relaciones entre la Municipalidad y sus funcionarios. Es la definición de un “conjunto de criterios generales y maneras de hacer que, en un contexto organizativo determinado, que orientan las decisiones que afectan a la gestión de las personas” (SUBDERE, 2016, pp. 107).

#### **IV. PLANIFICACIÓN (FORMULACIÓN ESTRATÉGICA) DE RECURSOS HUMANOS**

La Política de Recursos Humanos que se diseña, implementa y desarrolla en la Municipalidad de Zapallar, los valores que priman van en relación con la probidad, responsabilidad, igualdad, no discriminación, gestión participativa, accesibilidad, eficiencia, simplificación, entre otros, generando con ellos un mecanismo de gestión de personas más eficaz y menos burocrático.

Consiguientemente, para la planificación estratégica se consideran las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la I. Municipalidad de Zapallar (FODA).

- Fortalezas: Presupuesto suficiente para realizar cambios y crecimiento de nueva planta municipal.
- Oportunidades: margen presupuestario de gasto en planta, contrataciones y honorarios a partir del año 2019 y facultad del Alcalde para disponer la nueva planta municipal; cambio de oficinas a nuevo Edificio Consistorial. Estructura municipal no desarrollada, lo que permite generar grandes cambios que generen impacto.
- Debilidades: Baja profesionalización; modelo de gestión municipal muy antiguo; instrumentos de planificación no conocidos por todos los funcionarios y elaborados con baja participación; equipo directivo y de jefaturas muy pequeño, lo que dificulta el abocarse con mayor tiempo a temas que tiendan a realizar cambios significativos en la gestión municipal. Bajo conocimiento de los funcionarios sobre sus derechos y obligaciones
- Amenazas: Elaboración de una planta municipal no adecuada y por escases de personal, posibilidad de no ser la municipalidad de Zapallar lo suficientemente diligente al convocar a concursos, que pueda provocar un profundo cambio en el equipo municipal; Sanciones de la Contraloría General de la República a raíz de una mala gestión; No cumplir con las proyecciones de crecimiento de ingresos municipales; Cambios de modalidad contractual que podrían generar presentación de demandas.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

Ahora bien, dado el análisis anterior, y en virtud de esta Política de Recursos Humanos (RRHH), las prioridades de la Municipalidad van, en primer lugar, a contribuir a ser una organización responsable, eficiente y transparente para solucionar las necesidades de la comunidad de Zapallar. En segundo lugar, a que esta Política de RRHH impacte e influya positiva y profundamente en los funcionarios y unidades del Municipio, cumpliendo los objetivos propuestos. Y, finalmente, hacer seguimiento y evaluar las acciones que se realicen en base a ella, fijando instrumentos de medición reales y efectivos atados a indicadores responsables y objetivos que apunten al corto, mediano y largo plazo, como también a un rendimiento transversal.

Asimismo, esta Política de RRHH se define y desarrolla bajo directrices claras y fundamentales para tener éxito, a través de objetivos estratégicos que trazan el camino a realizar en tal sentido. Igualmente es clave que éstos cuenten con una evaluación sistemática, para lo cual es necesario establecer metas objetivas y desafiantes a corto, mediano y largo plazo, como transversal en el tiempo, con indicadores responsables, efectivos y que brinden información fehaciente y representativa de los avances de la Política. Bajo esa perspectiva, esta Política de Recursos Humanos se plantea en 4 grandes áreas, sus objetivos estratégicos (OE), los subsistemas en los que se dividen y las metas e indicadores que se plantean para ellas:

1. **Política de Ingreso:** Lograr que los cargos a ser provistos, sean ocupados por personas idóneas para su óptimo desempeño.

- 1.1. Llamados/postulaciones
- 1.2. Selección
- 1.3. Contratación
- 1.4. Inducción

2. **Política de Administración del Personal:** Búsqueda de la calidad del servicio: atención y prolijidad en cada acto administrativo; atención efectiva a los usuarios del servicio; y un entorno laboral favorable.

- 2.1. Remuneraciones
- 2.2. Calidad de vida y Bienestar
- 2.3. Prevención de Riesgos
- 2.4. Relaciones laborales

3. **Política de Desarrollo de los Recursos Humanos:** Profesionalización y desarrollo de competencias alineadas al Plan Estratégico Municipal, transversalizar tales objetivos y mejorar el desempeño de los funcionarios.

- 3.1. Capacitación



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- 3.2. Evaluación de desempeño
- 3.3. Promoción y traslado
- 3.4. Desvinculación

Esta Política contempla instrucciones y normas que implican la responsabilidad individual y de la propia Municipalidad como institución. El dinamismo propio de una organización de servicio, donde los funcionarios son claves para el desarrollo de su quehacer, hace que la Política de Recursos Humanos admita y requiera actualizaciones periódicamente.

## **V. DEFINICIÓN DE LOS CICLOS TEMPORALES QUE DETERMINAN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los modelos de gestión de competencias implican la aplicación de distintos procesos continua y sistemáticamente, los cuales a su vez se dirigen a distintos fines mediatos para lograr en su conjunto los fines últimos de la municipalidad. Y tales procesos, tal gestión se lleva a cabo, asimismo, en diferentes ciclos temporales:

### **1. Gestión de Competencia del Desempeño**

El ciclo de corto plazo o de gestión del desempeño “busca que los puestos de trabajo de las municipalidades estén provistos con individuos idóneos, con metas de desempeño definidas, pertinentes y recompensadas, de manera que sea posible asegurar el logro de los objetivos fijados.”

Este ciclo da cuenta de procesos y políticas de reclutamiento y selección, de inducción y capacitación, bienestar y calidad de vida de los funcionarios, tanto en sus lugares de trabajo como en su vida privada y como parte de la comunidad que componen; definir los perfiles de cargo; los criterios que se relacionen con cada proceso, determinando indicadores objetivos y precisos para evaluar el éxito de las distintas medidas, del desempeño de los funcionarios; su relación con otros sistemas de gestión de personas e indicadores de éxito o cumplimiento de la evaluación, entre otras cosas.

Para el caso de la Municipalidad de Zapallar y de esta Política de RRHH, el ciclo de desempeño lo estableceremos en el periodo de 1 año, plazo en el que todos sus componentes definidos en esta política serán medidos y evaluados para el cumplimiento de sus propósitos y objetivos estratégicos y así determinar si están siendo útiles en el corto plazo.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

En tal sentido, existe un Departamento de Recursos Humanos cuyas funciones son, entre otras, los llamados a concursos para el proceso de reclutamiento y selección de personas idóneas, para ello posee un reglamento de llamados a concursos públicos, normado a su vez por el Estatuto Administrativo, donde por este medio regula el ingreso de personal a la planta Municipal. En el caso de los cargos de contrata u honorarios, la Municipalidad cuenta también con una pauta normada por medio de llamados directos a partir de la Base de Datos Curriculares disponible en el Departamento de Recursos Humanos, la que podrá ser revisada por la jefatura de la unidad demandante para una selección por antecedentes. La elegibilidad contempla el siguiente proceso:

1. Evaluación de los antecedentes curriculares.
2. Entrevista Semiestructurada de competencias y experiencia del postulante, a cargo del Departamento de Recursos Humanos y la jefatura de la unidad en la que requieren los servicios. La entrevista se realiza a través de una pauta previamente elaborada, que debe contener aquellos aspectos que permitan medir el grado de conocimiento del postulante (mediante una prueba objetiva escrita y/o práctica, y de su experiencia e interés).

Es importante resaltar que la Municipalidad de Zapallar, dentro de su Política, pone especial énfasis en la integración y la inclusión de las personas con capacidades diferentes, para lo cual, al igual que para la contratación de honorarios y códigos del trabajo, se dispone el mismo proceso de evaluación.

Se promoverá, además, que, en los procesos de selección, a pesar de no ser obligatorio en los instrumentos actualmente vigentes, sea instaurado paulatinamente, como una buena práctica, la aplicación de exámenes de aptitudes y conocimientos, con la finalidad de seleccionar a las personas más adecuadas.

Con respecto al proceso de Calificaciones, éste se encuentra normado mediante Decreto N° 1.228 de 1992, del Ministerio del Interior, y sus posteriores modificaciones, y por el Estatuto Administrativo en su Párrafo 3º, artículos 29 a 50. El sentido esencial de las **evaluaciones es el mejoramiento del desempeño**, aptitudes y competencias de cada funcionario. El resultado de las mismas sirve de base para el ascenso, en el caso de los funcionarios de Planta, y la continuidad para los funcionarios a Contrata. El proceso de calificaciones en la Municipalidad de Zapallar es también la instancia para propiciar el diálogo y la comunicación entre los funcionarios y sus respectivas jefaturas, con miras a un mejoramiento continuo en el desarrollo de funciones que cada funcionario debe realizar.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

Independientemente de lo establecido en el Estatuto Administrativo sobre estas materias, las unidades podrán implementar acciones conducentes a mejorar el desempeño mediante instrumentos de medición alternativos, propios de la realidad de cada una. Es así como los funcionarios podrán participar en actividades vinculadas con el mejoramiento del clima laboral, motivación y técnicas de evaluación que pueden reflejarse en las calificaciones a través de mejores resultados. Esto permite que el sistema de autoevaluación sea consensuado y que pueda realizarse por cada unidad de manera más amigable y no tan estructurado, haciendo de este proceso algo más cotidiano.

Asimismo, creemos que lo establecido en las políticas de recursos humanos en relación a las evaluaciones de desempeño es ideal para que los funcionarios puedan hacer su propia evaluación, lo que permite realizar un auto diagnóstico de manera individual o grupal y medir el desempeño. Será importante también poder implementar una evaluación que nos permita conocer la capacidad de trabajo en grupo, el poder seguir instrucciones, trabajo bajo presión y las capacidades de liderazgo.

Se promoverá a la instauración de un proceso normado de Inducción, como un requisito indispensable para que el personal que ingresa pueda conocer al Sr. Alcalde, a los señores Concejales, al Administrador Municipal y al director y/o jefatura bajo la que prestará servicios. En la inducción se deberá hacer entrega de un Manual de inducción de la Municipalidad de Zapallar. Igualmente, el Departamento de Recursos Humanos realizará una charla especial de inducción corporativa a todos quienes ingresan a la Municipalidad, independientemente de su relación contractual, siempre que sus funciones tengan relación con la comunidad y los servicios. Dicha inducción abordará el ser funcionario público, además de las directrices donde la gestión municipal pone su énfasis, como es el comportamiento funcionario en atención de público, manejo de conflictos, relación entre pares, valores, misión, visión institucional, entre otros.

El/la Director/a o Jefatura del departamento o área es quien deberá completar la etapa de inducción, debiendo dar instrucciones al nuevo funcionario respecto de sus funciones, responsabilidades, perfil del cargo, horarios, etcétera, como también presentarle a los demás funcionarios de la unidad y brindarle una amable acogida. El Departamento de Recursos Humanos, además, es el encargado de comunicar mediante Intranet y/u otros canales de comunicación interna, que la Municipalidad de Zapallar cuenta con un nuevo servidor.

## **2. Gestión de Competencias del Desarrollo**

Este Ciclo, “se centra en los objetivos que permitirán que la municipalidad sea eficaz en el futuro para cumplir su misión”, mediante metas de mediano plazo en las que todos los funcionarios, sin importar el escalafón. Se preparan y entrenan sus capacidades en virtud de la estrategia propuesta, ajustando las distintas necesidades, tanto institucionales como funcionarias para el éxito de ésta. En tal sentido, esta política define al ciclo de competencias del desarrollo en el periodo de 4 años, mediano plazo ideal para el cumplimiento de la estrategia y sus componentes en este ámbito.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

Dentro de este ciclo se identifica la formación y capacitación de todos los funcionarios de la Municipalidad de Zapallar, especialmente para aquellos puestos estratégicos y que requieran mayores habilidades y conocimientos técnicos, con la finalidad de lograr un desarrollo de ellos en futuros ascensos o toma de mayores responsabilidades, lo que se denomina “Gestión del Liderazgo”; como también, “donde se gestiona y administra la transferencia del conocimiento clave de la municipalidad (Gestión del Conocimiento)”

Para estas tareas la Municipalidad de Zapallar se preocupa de generar programas de capacitación que permitan la adquisición, profundización y/o actualización de los conocimientos que poseen los funcionarios o el incremento de competencias y habilidades requeridas para los distintos cargos. Anualmente se deberá elaborar un Plan de Capacitación que incluye temáticas identificadas por las unidades como necesarias para los objetivos fijados para el año. A partir de las temáticas anuales, será el Alcalde quien sancione las prioridades de capacitación, recayendo en el Departamento de Recursos Humanos la responsabilidad de la planificación, ejecución, seguimiento y control de las acciones definidas.

De acuerdo a dicha priorización de los objetivos programáticos y estratégicos del año, se realiza la selección de los funcionarios que recibirán capacitación, quienes –previa sanción del señor Alcalde– son insertos en diversos programas impartidos por instituciones académicas, de capacitación o consultoras.

Por otro lado, se promoverá a que cada año la Municipalidad organice una capacitación institucional que busca transversalizar los objetivos de servicio en todo el personal, independientemente de su cargo o tipo de contrato. Dicha capacitación es el marco para el desarrollo de un programa de conocimientos y habilidades, así como también de aspectos relacionados con los valores institucionales. Excepcionalmente, se podrán realizar actividades de capacitación fuera del Plan Anual previo análisis técnico que justifique la pertinencia y que respalde la disponibilidad presupuestaria.

Aun cuando la responsabilidad por la administración de la capacitación recae en el Departamento de Recursos Humanos, serán las jefaturas y los propios funcionarios los que aseguren la participación, asistencia y puntualidad en los distintos programas. La inscripción en cursos, seminarios, charlas, etcétera, se formalizarán mediante Decreto de Alcaldía, para que de esta forma adquieran calidad de obligatorias para el funcionario. El no cumplimiento del mismo generará sanciones señaladas en el propio Estatuto Administrativo.

Asimismo, el programa de capacitación cursado por el funcionario se da por terminado con el Informe de la entidad capacitadora y una evaluación por parte del funcionario participante. Es



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

importante que la Municipalidad haga una encuesta anual a los funcionarios donde ellos puedan señalar los requerimientos de cada una de las unidades respecto de los temas que les interesa poder recibir capacitación. De esa manera existirá una retroalimentación entre los funcionarios y el Departamento de RRHH.

Finalmente, la Municipalidad de Zapallar, considerando la estrategia institucional y la especialidad de estos cursos, promoverá entre sus funcionarios, la capacitación a través de la Academia Municipal de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, así como la postulación al fondo concursable de formación de Funcionarios Municipales.

### **3. Gestión de competencias del Desarrollo Organizacional:**

El Ciclo de Largo Plazo en gestión de personas o Ciclo de Gestión del Cambio Organizacional, se centra en las transformaciones necesarias para orientar a la municipalidad, en su conjunto, hacia los horizontes de largo plazo vinculados a la misión institucional considerando contextos cambiantes.

Este ciclo analiza las acciones y sistemas que permiten anticiparse y gestionar los cambios organizacionales necesarios para adaptarse y/o influir en los cambios mayores del entorno. Por lo mismo, se vuelve vital el proceso de planificación estratégica y la incorporación de los componentes psicosociales al mismo.

Dicho lo anterior, esta política establece el proceso de desarrollo organizacional en un lapso de 8 años de su implementación, dada la necesidad de ver sus efectos a largo plazo, lo que coincide además con el subsiguiente encasillamiento y bajo realidades nacionales, regionales y locales que podrían ser muy diferentes.

Con respecto a este ciclo podemos mencionar que la Municipalidad de Zapallar ha comenzado a trabajar en la elaboración de Políticas de Recursos Humanos, manual de funciones, descripción de cargos y manual de capacitación. Es así como podemos también concluir de la misión de la Municipalidad, cuán importante es para ella entregar un trabajo eficiente, transparente y responsable a la comunidad para poder darles soluciones, pero siempre contando con funcionarios felices, eficientes, amables, proactivos e integrados a los fines de la organización.

Finalmente, para poder desarrollar este ciclo creemos que hay que seguir trabajando con los funcionarios en sus anhelos y tratando de que se sientan felices de poder servir a la comunidad.

Dentro de la política de RRHH y de la política de innovación y desarrollo organizacional, la municipalidad valida el siguiente esquema:



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal



El desarrollo organizacional está vinculado a la gestión en los diversos ámbitos que mueven una institución. La Municipalidad, a través del Departamento de Recursos Humanos, canalizará los esfuerzos para dicho desarrollo, mediante la sistematización y aplicación de las ciencias de la conducta para mejorar la eficiencia, la calidad de vida y el bienestar social.

La idea es centrar la atención en la conducta humana a partir de la influencia que ejerce o recibe a través de las actitudes, comportamiento y necesidades tanto del propio funcionario como de su entorno (sea este al interior de las unidades o en su relación con la comunidad). Las ciencias de la conducta en este caso se enfocarán a disciplinas específicas como la psicología y la sociología, ambas vinculadas al desarrollo organizacional.

En este contexto, para potenciar el desarrollo, la innovación es el camino al interior de la propia Municipalidad que permite descubrir cómo las debilidades en distintos aspectos como las relaciones humanas, la falta de creatividad o la negación a recibir más información de la que ya se maneja, sean convertidas en oportunidades.

La innovación en la Municipalidad buscará encontrar nuevas formas de trabajar y tener un mejor clima laboral, logrando que los funcionarios estén más involucrados e implicados, dispuestos a asumir riesgos creativos en pro de toda la organización, dentro de los marcos legales y regulares, con disposición a la proactividad y la eficiencia.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

Esta política contempla propiciar el contexto para aplicar nuevas ideas que mejoren tanto los procesos internos como el servicio externo que brinda la Municipalidad de Zapallar a la comunidad. Mediante la aplicación adecuada de este concepto se espera la satisfacción de los usuarios y la motivación de sus funcionarios.

Cuando se innova se producen 5 efectos que pretende conseguir la Municipalidad como Política:

- a) Liberar el potencial creativo para desarrollar el trabajo en pos del servicio;
- b) Ser más efectivos en los procesos internos;
- c) Abrirse más a nuevas informaciones, tecnologías y estilos de trabajo;
- d) Mayor valoración y reconocimiento de los usuarios al servicio entregado; y
- e) Gestar una cultura proactiva a favor del servicio familiar.

Estos cinco aspectos constituyen la innovación organizacional que la Municipalidad de Zapallar pretende desarrollar de manera continua. Toda innovación que signifique un mejoramiento de clima, calidad de vida laboral y una actitud de proactividad, de la mano con la eficiencia y eficacia del servicio, debe ser considerada como posible de aplicar. Toda propuesta en este sentido involucrará diagnóstico, diseño, implementación y evaluación.

### **3.1. Investigación en Gestión**

El dinamismo de la Municipalidad como organización genera constantes cambios a los que los funcionarios deben adaptarse. Se pretende que esa adaptación a nuevas actividades, proyectos y programas externos que se deben asumir como institución, sea creativa y con miras a resultados positivos.

Para lograrlo se hace necesario que la gestión esté permanentemente evaluada, de manera que, pese al dinamismo, se logre la perdurabilidad en el manejo estratégico, la adaptación creativa y la flexibilidad ante los cambios.

Como organización es necesario establecer investigación en líneas de trabajo vinculadas con la innovación, el liderazgo, la estrategia y la complejidad externa e interna –eso además de lo que corresponde al ámbito técnico del quehacer de cada unidad y a las funciones propias y específicas–,



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

de manera que los funcionarios puedan adquirir como comportamiento corporativo las siguientes habilidades:

- a) Dominio de un liderazgo creativo: ser capaces de desarrollar una visión que signifique optimizar los recursos que se tienen.
- b) Comunicación abierta y permanente: la programación de instancias de reuniones no sólo técnicas, sino también de conversación en el ámbito de mejoramiento de clima laboral, permiten la transversalidad de las informaciones; evitar la centralización y patrimonio de la información de interés para todos.
- c) Una comunicación abierta y permanente evita el surgimiento de rumores, especulaciones, y, por ende, evita la existencia de la incertidumbre.
- d) Pensamiento estratégico: la estrategia para el desarrollo del recurso humano y el mejoramiento de la gestión, radica en la visión sistémica y en el sentido de pertenencia. Se procura que los funcionarios logren una identidad corporativa, el sentido de equipo y el valor de la cooperación.
- e) Visión institucional: es un elemento fundamental para lograr la sinergia. Se procura desarrollar la cohesión del equipo humano municipal en todos sus niveles.

### **3.2. Clima organizacional**

El clima organizacional se refiere a las percepciones que los funcionarios de la Municipalidad comparten respecto de los siguientes aspectos:

- Trabajo,
- Ambiente físico en que se da el trabajo,
- Relaciones interpersonales, y
- Regulaciones formales que afectan al trabajo.

Para medirlo, a fin de diagnosticar y definir líneas de acción, la Municipalidad de Zapallar evaluará mediante la realización de encuestas (según esta indicado en la política de Recursos Humanos), semestralmente el clima laboral y, además, dentro de lo posible, se externalizará un



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

estudio de clima cada 18 o 24 meses. Este propósito tendrá mayor énfasis en la nueva realidad que enfrentará el personal municipal en el mediano plazo, cual es el aumento de la planta municipal y su personal a contrata, así como también, la redestinación de unidades a nuevas dependencias. Este desafío implica también el reto de convivir laboralmente, interrelacionarse y compartir culturas organizacionales que surgieron en los espacios previos al cambio físico.

Se hace necesario, por tanto, generar instancias de conocimiento mutuo acerca del quehacer de cada unidad municipal y de recreación en conjunto, promoviendo la participación e integración entre los funcionarios/as.

### 3.3.Cultura organizacional - Valores

Cada organización posee características que le son esenciales y propias, que la distinguen, identifican y orientan su hacer y su modo de hacer, rige la forma en cómo se percibe y la imagen que el entorno tiene de ella.

La Ilustre Municipalidad de Zapallar, reconoce en su personal el capital más valioso de la Institución, comprometiéndose a preocuparse, permanentemente, de su bienestar y desarrollo.

La política de recursos humanos de la Ilustre Municipalidad de Zapallar, ha considerado para su elaboración la normativa vigente; el Estatuto Administrativo; el Derecho Administrativo; el Código de Buenas Prácticas Laborales y directrices que en esta materia ha entregado la Dirección Nacional del Servicio Civil, así como también el PLADECO actualmente vigente.

Para la Municipalidad de Zapallar se han definido —en el marco de la elaboración del Plan Estratégico— los siguientes valores que inspiran al funcionario:

- a) **Bien común.** Procuramos el bien de todos, por sobre los intereses particulares. Zapallar es patrimonio de todos los Zapallarinos, no de unos pocos. Nuestro interés como funcionarios es que la comunidad se vea beneficiada a partir del trabajo que realizamos.
- b) **Imparcialidad.** Defendemos la igualdad de oportunidades. Actuar siempre en forma objetiva es no tomar partido para favorecer o perjudicar. Nos enfocamos en cada caso que nos ocupa, sin considerar cuestiones ajenas al tema que nos exige decisión.
- c) **Empatía.** Nos sentimos parte de la comunidad. Nos ponemos en el lugar de los ciudadanos a quienes servimos y atendemos de la mejor manera posible sus necesidades.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- d) **Transparencia.** Somos claros a la hora de entregar información que para nuestra comunidad es relevante. Entendemos que para muchos de nuestros usuarios no es fácil comprender aquello que para nosotros es cotidiano, y procuramos facilitarles el conocimiento de procesos, programas, beneficios, oportunidades, etcétera. Más allá de la ley, permitimos el acceso de nuestros usuarios a la información.
- e) **Generosidad.** Tenemos una actitud solidaria y sensible con los problemas de los demás. Compartimos y apoyamos de manera desinteresada no solo con el público, sino también con nuestros colegas en pos del servicio. Somos generosos con la información y con los recursos que la ley nos permite, pero también con los conocimientos y los afectos.
- f) **Respeto.** Valoramos la dignidad humana como la propia. Respetamos las libertades y los derechos de los demás, a través de un trato amable y tolerante.
- g) **Excelencia:** La Municipalidad estará orientada permanentemente al logro y a la capacidad de generar los resultados esperados, gestionando adecuada y oportunamente los recursos para asegurar calidad y oportunidad.
- h) **Calidad:** El desarrollo de las personas incluye la idoneidad en la competencia técnica del personal (conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades) que sustenta su desempeño diario, así como las condiciones laborales para un trabajo digno, que se concibe no sólo con las características de acceso a los derechos tradicionales, sino que, incluye el acceso a la formación, al desarrollo y al reconocimiento de las competencias adquiridas durante los procesos de educación y trabajo.
- i) **Confianza:** Se promoverá la creación de lazos de confianza entre los funcionarios/as, y entre estos y sus jefaturas de modo de establecer relaciones más cooperativas.
- j) **Capacitación continua y estratégica:** La municipalidad se preocupará de educar, capacitar e instruir a su capital humano, brindando la oportunidad a todos, con igualdad de acceso y sin arbitrariedades, las posibilidades de capacitarse y perfeccionar sus competencias, de preferencia estratégicas, con la finalidad de aportar a desarrollar su trabajo de mejor forma, no obstante la posibilidad de capacitar en competencias transversales para el desarrollo profesional de sus funcionarios.
- k) **Participación:** Propiciaremos y fortaleceremos la participación en la toma de decisiones municipales, generando la posibilidad de que los funcionarios puedan opinar sobre las decisiones de la Municipalidad.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- l) **Eficiencia y eficacia:** Entendido como oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, de manera que sean una solución efectiva a un problema o necesidad concreta, optimizando el uso de los recursos.
- m) **Ética:** El desarrollo de las personas en la Ilustre Municipalidad de Zapallar se sustenta en un irrestricto respeto a la vida, a la dignidad del ser humano y los derechos humanos, sin distinción de edad, raza, sexo, nivel socioeconómico, diversidad cultural o de otra índole.
- n) **Humanismo:** Todo ser humano, sin importar su condición social, edad, nivel educativo o socioeconómico es valioso en sí mismo y puede aportar, su creatividad, originalidad, responsabilidad, libertad y capacidad de servir. El usuario es origen, centro y destino de todas nuestras acciones.
- o) **Universalidad:** El campo de desarrollo de las personas abarca todo el personal, sin exclusión alguna respecto del tipo de contrato que mantenga con la Ilustre Municipalidad de Zapallar, ni de género, jerarquía, profesión, ocupación, ubicación geográfica u otra consideración.
- p) **Integralidad:** La concepción de las personas, en la Ilustre Municipalidad de Zapallar, es integral, concibiéndolas desde dos dimensiones indivisibles: la dimensión humana y la dimensión técnica o laboral. Un todo integrado de espíritu, conocimientos, sentimientos y prácticas.
- q) **Reconocimiento:** Es un estímulo que permite a los funcionarios y asesores mejorar la calidad de su trabajo, cumplir con la misión institucional y entregar un mejor servicio a los ciudadanos.
- r) **Probidad:** Mantendremos una conducta laboral correcta, moralmente intachable y recta, basada en la honestidad e integridad de nuestros cargos, orientando nuestros esfuerzos hacia la misión institucional.
- s) **Credibilidad:** Entregaremos siempre información fidedigna y real, desempeñando nuestras labores con profesionalismo y dedicación, siendo coherentes en el actuar, aportaremos nuestros conocimientos, habilidades y la mejor actitud hacia nuestros vecinos.
- t) **Vocación de Servicio:** Nos preocuparemos de satisfacer las necesidades de la comunidad local, con profesionalismo, seriedad y otorgando respuestas ágiles a las demandas de nuestros vecinos, contribuyentes y usuarios, comprometiéndonos con los problemas que se presentan por parte de la comunidad.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- u) **Inclusión:** Nos preocuparemos de asegurar la integración e todos y todas, y respetar la diversidad sin importar su condición física, cultural, social, política o de identidad de género.
- v) **Equidad:** Buscaremos ser una institución justa e imparcial, entregando condiciones dignas e igualitarias, en función a los méritos o condiciones individuales de funcionarios y funcionarias. La equidad se aplicará también en un sentido de equidad de género, en la que hombres y mujeres trabajaran en las mismas condiciones, con retribuciones igualitarias, siendo el único factor de diferencias las competencias individuales
- w) **Buen trato:** Reconoceremos a las personas, interactuando con respeto y dignidad, fortaleciendo relaciones cordiales, armoniosas y en un cálido ambiente laboral.

#### 4. Competencias de Planificación y soporte de la estrategia

Su objetivo es amplificar el aporte de gestión de personas a la estrategia municipal y disponer las soluciones técnico-administrativas para soportar la operación de los ciclos de corto, mediano y largo plazo. Lo esencial radica en examinar las capacidades y rol de la función de Gestión de Personas en la planificación y control de las actividades asociadas.

Este ciclo considera las políticas de recursos humanos presentes en la municipalidad; los contenidos que ésta abarca; cómo ha sido gestada y difundida. Considerará el horizonte temporal con el que se planifica la Gestión de Personas; los contenidos de dicha planificación; la existencia y calidad de indicadores (cumplimiento presupuestario, actividades programadas), además de las lógicas de medición del cumplimiento y presupuesto anual.

Es muy importante poder contar con un control y evaluación de las mejoras, analizar los cambios y si estos han sido de utilidad, potenciando la estructura del mismo o en su defecto poder realizar una redirección, con la finalidad de potenciar el desarrollo de la institución. El generar etapas de control y evaluación permanente de los procesos, ayuda a propender una mejora continua de los mismos, mejorando el quehacer municipal en todos sus ámbitos.

### VI. SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

La Municipalidad de Zapallar busca instaurar un modelo integrado de gestión con la finalidad de que la estrategia logre de esta manera producir ciertos resultados declarados deseables, para la cual se tomaran como base varios subsistemas de gestión que articulan un modelo denominado "sistema de la gestión de recursos humanos", el valor agregado es lograr una sinergia entre cada subsistema a fin de producir una real interacción que contribuya al municipio a la toma de decisiones



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

sobre dotación, formación y desarrollo de los funcionarios, es por ello que podemos identificar subsistemas y componentes, como los que se indican a continuación:

### **1. Subsistema de Planificación**

Su función es definir políticas para los demás subsistemas, a partir del planteamiento estratégico y con el objetivo de mantener la coherencia general.

La Municipalidad de Zapallar a través de su planificación estratégica busca instaurar planificación general, para lograr los objetivos, en armonía con la estrategia, misión y visión, a fin de realizar análisis de los cargos Municipales, logrando establecer los requisitos específicos para cada uno de los cargos, prever las necesidades de recursos humanos, elaborar y ejecutar un plan para satisfacer estas necesidades.

### **2. Subsistema de Organización de trabajo**

Establece con mayores niveles de detalle qué funciones deberán cumplirse en cada puesto y precisar qué competencias deben exhibir los funcionarios que tengan a su cargo la generación de estos resultados.

El municipio ha considerado la implementación de la Ley N° 20.922 como de real importancia para estructurar y organizar los puestos de trabajo, en especial la confección de los perfiles de cargos, que indicaran las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, definiendo los objetivos para cada uno de ellos, señalando además los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia que deberían tener las personas que lo ocupe.

Esta etapa tiene por objetivo entregar los lineamientos al momento de realizar la selección del personal, a fin de tener como insumo las características específicas para ocupar un puesto dentro de la organización.

### **3. Subsistema de Gestión del Empleo**

Define los flujos de la dotación dentro de la estructura de la Municipalidad, con el propósito de mantener actualizados los registros con toda la información referida al personal y sus funcionarios, además de tener la claridad respecto a la legislación que afecte al personal. Es por ello que la **Gestión de Personas** se preocupa del manejo de personal, también dentro de este sub sistema se preocupa de ejecutar y tramitar los procesos de licencias médicas, permisos administrativos, feriados legales y todo lo relacionado con solicitudes que reflejan inquietudes del personal, como el registro de asistencia y horario de trabajo, registros que son debidamente procesados en el sistema de Personal que posee el Municipio. Pero los principales componentes de este sub sistema son Incorporación, Movimientos, retiro o desvinculación.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

#### **4. Subsistema Gestión del rendimiento**

Define metas, supervisa y estimula el trabajo en pos de las tareas, para finalmente asignar una evaluación a cada funcionario, el objetivo de este sub sistema es estimular el buen rendimiento y el compromiso de los funcionarios, a fin de alinearlos a las metas e identidad de la Municipalidad, evidenciando las necesidades requeridas por los funcionarios para mejorar el desempeño de sus puestos de trabajo, de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.

El municipio en la actualidad solo tiene establecido el proceso de calificaciones estipulado en Decreto N° 1.228 de 1992, el cual, es un procedimiento poco objetivo y que no logra visualizar las reales necesidades de la organización, por consiguiente, se instaurara la implementación de acciones conducentes a mejorar el desempeño mediante instrumentos de medición alternativos, propios de la realidad de cada unidad, buscando con esto mejorar del clima laboral y motivación.

#### **5. Subsistema de Relaciones Humanas y Sociales:**

Establece un enlace permanente y transversal entre la municipalidad y los funcionarios, para abordar los desafíos y las políticas de recursos humano, y prácticas de personal, dentro de este subsistema podremos considerar:

- **Relaciones laborales individuales y colectivas:** busca realizar las actividades de prevención y resolución de conflictos, incluyendo las relaciones individuales, por las cuales el funcionario recurre por sus propios intereses o por la vulneración de sus derechos, como también, comprende las relaciones colectivas, en cuyo caso la o las asociaciones de funcionarios, recurren por los intereses colectivos. Considerando la constante preocupación por los funcionarios, el municipio buscara potenciar acciones que motiven la participación activa de los funcionarios en organizaciones internas como Asociaciones Gremiales o Sociales, como por ejemplo Clubes Deportivos, elencos artísticos, etc., con el propósito de desarrollar el sentido de pertenencia y compromiso.
- **Seguridad e Higiene:** comprende las actividades orientadas a promover la prevención de riesgos de los funcionarios en el ejercicio de su labor que puedan afectar su salud e integridad, como también la protección del patrimonio de la Municipalidad y el medio ambiente que la rodea. Es por ello que dentro de las principales preocupaciones que posee el Municipio de Zapallar es brindar condiciones de trabajo en un medio seguro, ofreciendo salud e integridad de los funcionarios, siendo un elemento de atención permanente el desarrollo de actividades en condiciones ambientales sanitarias libres de riesgos para la salud física y mental.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- **Bienestar Social:** comprende las actividades orientadas a propiciar las condiciones para mejorar un buen ambiente de trabajo que contribuya a la mejorar la calidad de vida de los funcionarios, identificando las necesidades y desarrollando programas de bienestar. Además, se pretende instaurar en esta política mayores espacios de convivencia de funcionarios, permitiendo la celebración de actividades comunes a todos o a determinados grupos heterogéneos, con la finalidad de contribuir a crear este sentido de pertenencia de los funcionarios con la municipalidad.
- **Clima Organizacional:** está orientado a mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los funcionarios, sobre el ambiente de trabajo, comprende además el compromiso de la máxima autoridad y Directores, para el desarrollo de este proceso.

La Municipalidad de Zapallar ha querido abordar el bienestar social como principal motivador para mejorar el clima laboral, dando principal apoyo a los funcionarios a fin de que el trabajo no signifique afectar su compromiso con su propia persona, con su entorno familiar y laboral. Por lo anterior, se crearán programas de reuniones para que los funcionarios puedan compartir con sus jefaturas y con el Alcalde, diferentes puntos de vista tendientes siempre a mejorar el clima laboral. Además, se podrá crear programas que procuren disminuir los niveles de riesgo alto en doble presencia, dando facilidades de tiempo y económicas para que los hijos de funcionarios asistan a sala cuna, jardines infantiles y colegio, y que esto no signifique una mayor preocupación para sus padres.

## VII. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA I. MUNICIPALIDAD DE ZAPALLAR.

Luego de todo lo indicado previamente, y antes de determinar de qué forma se aplicará la Política de Recursos Humanos, es de gran relevancia, determinar mediante un diagnóstico de gestión, cual es la situación actual de la Municipalidad de Zapallar, en los distintos procesos de Recursos Humanos. Para esto, se han elaborado la siguiente tabla de estándares, en la cual se identificará el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito. Para lo anterior, se ha seguido como ejemplo los procesos contemplados en el Manual de Gestión de Personas de Municipalidades, elaborado durante el año 2017 por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

### Planificación de Recursos Humanos. -

La planificación de Recursos Humanos corresponde al proceso formal, continuo y sistemático, mediante el cual se determinan los objetivos estratégicos para disponer de un adecuado desarrollo organizacional y de calidad de vida laboral, lo que se operacionaliza en procesos de reclutamiento, selección, movimiento interno, desvinculación, calificación y promoción del personal dentro de la organización, así como en el cumplimiento de las distintas normativas que regulan los derechos y deberes funcionarios



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director
MODELO DE GESTION	<u>No sabe identificarlo / No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	<u>No existe</u>	Existe política no formalizada de reclutamiento, selección e inducción	Existe política formal de reclutamiento, selección e inducción asociada a estrategia del municipio
PROCESO-PROCEDIMIENTO	No existe	<u>Uso de procedimientos estándares</u>	Uso de procedimientos a medida
PLANIFICACION	<u>Corto plazo a partir de análisis cuantitativos</u>	Mediano plazo, incorpora análisis cualitativo	Largo plazo, considera cambios en las variables estructurales del entorno
EVALUACION	<u>No existe</u>	Indicadores reactivos	Indicadores de impacto
PARTICIPACION	<u>No existe</u>	Líderes de equipo	Concejo Municipal y funcionarios del municipio
PROPOSITO	<u>Determinar las dotaciones y capacidades actuales del Municipio</u>	Identificar las brechas dotacionales y capacidades para el desarrollo futuro del municipio	Definir las iniciativas y el programa asociado al plan dotacional para el desarrollo futuro del municipio
PRODUCTO	<u>Dotación actual y habilidades del personal</u>	Brechas de dotación y capacidades del personal	Programa dotacional
ACTIVIDADES CRITICAS	<u>1. Levantamiento de dotación. 2. Levantamiento de capacidades disponibles</u>	1. Determinación de necesidades de personal. 2. Identificación de brechas	1. Revisión de estrategia. 2. Revisión de planes. 3. Confección de programa dotacional. 4. Seguimiento
PRESUPUESTOS	<u>No incorpora Planificación de Recursos Humanos</u>	Incorpora Planificación Recursos Humanos a 1 año	Incorpora Planificación de Recursos Humanos a más de 1 año
TECNICAS USADAS	<u>1. Análisis normativa de plantas 2. Análisis curricular</u>	1. Análisis del entorno 2. Entrevista Eventos Conductuales. 3. Análisis de normativa de plantas	1. Planificación estratégica 2. Planificación dotacional 3. DNC (Detección de necesidades de capacitación) – PDP (Plan de desarrollo de personas)

### Reclutamiento, Selección e Inducción. –

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de personas según los perfiles definidos y de acuerdo a las vacantes a llenar. Termina este proceso cuando se reciben las solicitudes de los candidatos, de acuerdo al mecanismo o por la vía que el municipio defina, según con la convocatoria realizada.

El ingreso al municipio, puede darse en calidad jurídica de Planta, Contrata y a Honorarios. Cuando el ingreso es en calidad de planta, la municipalidad jurídicamente se encuentra obligada (salvo casos que indica la ley) a efectuar un Concurso, que constituye un proceso destinado a seleccionar a la persona más adecuada para un cargo determinado, en base a la valoración y



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

acreditación del mérito y la idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes.

NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director
MODELO DE GESTION	<u>No sabe identificarlo / No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	<u>No existe</u>	Existe política no formalizada de reclutamiento, selección e inducción	Existe política formal de reclutamiento, selección e inducción asociada a estrategia del municipio
PROCESO-PROCEDIMIENTO	No existe	<u>Uso de procedimientos estándares</u>	Uso de procedimientos a medida
PLANIFICACION	<u>Reactivo, a partir de requerimientos del Alcalde y Líderes de Equipo</u>	A partir de historia y análisis de comportamiento del año anterior	Proactivo, a partir de planificación de RRHH
EVALUACION	<u>No existe</u>	Indicadores reactivos	Indicadores de impacto
PARTICIPACION	<u>No existe</u>	Participan líderes de equipo	Líderes de Equipo y Alcalde
PROPOSITO	<u>Dar soporte logístico y administrativo para las contrataciones de funcionarios</u>	Entregar información para la gestión de los procesos de reclutamiento, selección e inducción	Planificar y gestionar los procesos de reclutamiento, selección e inducción
PRODUCTO	<u>Reclutamiento y selección de funcionarios</u>	Reclutamiento, selección e inducción no sistematizado	Reclutamiento, selección e inducción sistematizado
ACTIVIDADES CRITICAS	<u>1. Presentación de requerimiento de personal 2. Tramitación de reclutamiento y selección. 3. Formalización de contrataciones.</u>	1. Formulación de contrataciones 2. Registro de Contrataciones 3. Informe de contrataciones	1. Planificación de contrataciones 2. Ajuste de perfil de cargo 3. Informe de contrataciones. 4. Gestión de Inducción.
PRESUPUESTOS	<u>No incorpora presupuesto</u>	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto
TECNICAS USADAS	<u>Gestión documental</u>	1. Gestión presupuestaria. 2. Control de Gestión 3. Gestión documental	1. Gestión presupuestaria. 2. Control de Gestión. 3. Gestión documental. 4. Planificación de RRHH 5. Gestión dotacional

### Capacitación. –

La capacitación es el sistema que contiene las políticas, procesos, actividades, iniciativas, acciones y programas de formación y desarrollo del personal, con el fin de aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

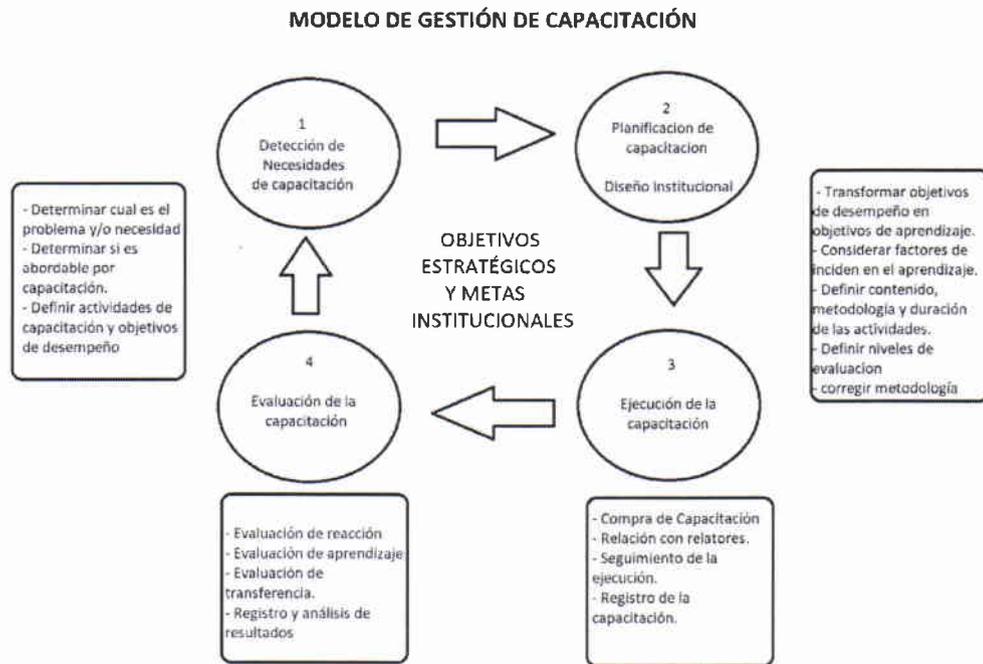
En este sistema, la Municipalidad pretende utilizar a mediano plazo, un modelo implementado por la Dirección Nacional de Servicio Civil, el que reconoce un clásico modelo sistémico compuesto por las



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

etapas de detección de necesidades de capacitación, planificación, ejecución y evaluación de la capacitación.

Este modelo de capacitación se puede graficar de la siguiente manera:



NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director
MODELO DE GESTION	<u>No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	<u>No existe</u>	Existe política no formalizada de capacitación	Existe política formal de capacitación asociada a estrategia del municipio
PROCESO-PROCEDIMIENTO	<u>No existe</u>	Uso de procedimientos estándares	Uso de procedimientos a medida
PLANIFICACION	Reactivo, a partir de requerimientos del personal	<u>A partir de requerimientos de jefaturas</u>	Proactivo, a partir del PLADECO
EVALUACION	<u>No existe</u>	Indicadores reactivos	Indicadores de Impacto.
PARTICIPACION	No existe	<u>Líderes de equipo</u>	Participación del comité bipartito
PROPOSITO	<u>Dar soporte logístico y administrativo para las acciones de capacitación</u>	Gestionar entrenamiento y formación en habilidades técnicas para el mejoramiento de la gestión de cada rol	Desarrollar a los colaboradores, en función de declaraciones estratégicas del municipio



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

PRODUCTO	Actividades de capacitación	Programa anual de capacitación ejecutado	ROI (Return on Investment) con impacto en cumplimiento de objetivos del Municipio.
ACTIVIDADES CRITICAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de requerimiento</li> <li>2. Logística</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar necesidades de capacitación</li> <li>2. Elaborar programa anual</li> <li>3. Selección de proveedores</li> <li>4. Informe de resultados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detección de necesidades de capacitación</li> <li>2. Elaboración de programa anual</li> <li>3. Presupuesto</li> <li>4. Selección de proveedores</li> <li>5. Evaluación</li> </ol>
PRESUPUESTOS	Hasta el 0,1% del presupuesto Municipal	<u>Entre el 0,1% y el 1% del presupuesto Municipal</u>	Sobre el 1% del presupuesto municipal
TECNICAS USADAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión logística</li> <li>2. Gestión de capacitación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de Capacitación</li> <li>2. Perfiles de cargo</li> <li>3. Detección de necesidades Capacitación – programa de desarrollo – personas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de Capacitación</li> <li>2. Planificación estratégica</li> <li>3. Perfiles de cargo</li> <li>4. Control de gestión</li> <li>5. Detección de necesidades de capacitación – programa de desarrollo de personas</li> </ol>

### Gestión y Evaluación del desempeño. -

Se entenderá como evaluación del rendimiento o desempeño laboral de los funcionarios al proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidades, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Para la administración municipal, se encuentra establecido un sistema de calificaciones, el cual está regulado en la Ley N° 18.883 del 29 de diciembre de 1989, que Aprueba el Estatuto Administrativo Para Funcionarios Municipales y el Decreto N° 1.228 del 29 de septiembre de 1992 que aprueba el Reglamento de Calificaciones del Personal Municipal, cuyo sistema tiene un énfasis en la consecución de determinadas tareas con estándares predeterminados y en el contexto del cumplimiento de la normativa municipal.

NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director
MODELO DE GESTION	<u>No sabe identificarlo / No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	<u>No existe</u>	Existe política no formalizada de evaluación y gestión de desempeño	Existe política formal de evaluación y gestión de desempeño asociada a estrategias del municipio
PROCESO-PROCEDIMIENTO	No existe	<u>Uso de procedimientos estándares</u>	Uso de procedimientos a medida
PLANIFICACION	Reactivo, a partir de requerimientos esporádicos	<u>A partir de periodos establecidos en la Ley</u>	Proactivo, de acuerdo a planificación de RRHH



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

EVALUACION	<u>No existe</u>	Indicadores reactivos	Indicadores de impacto
PARTICIPACION	Funcionarios	<u>Líderes de equipo</u>	Alcalde
PROPOSITO	Dar soporte logístico y administrativo para cumplir con el proceso de calificaciones establecido en la Ley	<b><u>Entregar información para la gestión del proceso de calificaciones establecido por Ley</u></b>	Planificar y gestionar los procesos de gestión del desempeño, y el plan de mejora derivado de éste
PRODUCTO	<b><u>Cumplimiento de proceso de calificaciones establecido en la Ley</u></b>	Informes de gestión del proceso de calificaciones establecido en la Ley	Programa de gestión de desempeño
ACTIVIDADES CRITICAS	1. Comunicación 2. Proceso de calificaciones 3. Junta calificadora	<b><u>1. capacitación a los funcionarios calificadores</u></b> <b><u>2. Comunicación</u></b> <b><u>Proceso de calificaciones incluido personal a contrata</u></b> <b><u>3. Junta calificadora</u></b>	1. Capacitación sobre proceso de calificaciones 2. Planificación. 3. Evaluaciones adaptadas a modelo de gestión 4. Evaluación a todos los Funcionarios.
PRESUPUESTOS	<u>No incorpora presupuesto</u>	Incorpora presupuesto ocasionalmente	Incorpora presupuesto
TECNICAS USADAS	<b><u>1. Gestión Documental</u></b>	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión documental	1. Gestión presupuestaria 2. Control de gestión 3. Gestión documental. 4. Planificación de RRHH y Dotacional 5. Gestión del desempeño 6. Directores de equipo de alto desempeño

### Proceso de promoción y ascenso. -

El proceso de promoción consiste en proveer candidatos para completar cargos vacantes superiores de planta dentro de la municipalidad de forma ecuaníme y transparente. Las promociones se efectuarán por ascensos o excepcionalmente por concurso según el artículo 51 de la Ley N° 18.883, y contempla solo a los funcionarios de la planta municipal.

El ascenso se define como el derecho de un funcionario de acceder a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, sujetándose estrictamente al escalafón.

El concurso consiste en un proceso reglado de reclutamiento y selección, que incorpora la publicación de bases, definición de un perfil de cargo, la conformación de un comité de selección y la aplicación de pruebas de evaluación objetivas.

NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

MODELO DE GESTION	<u>No sabe identificarlo / No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	No existe	<u>Existe política no formalizada de promoción y ascensos</u>	Existe política formal de promoción y ascensos asociadas a estrategias del municipio
PROCESO-PROCEDIMIENTO	No existe	<u>Uso de procedimientos estándares</u>	Uso de procedimientos a medida
PLANIFICACION	Reactivo, a partir de requerimientos de personal	<u>A partir de periodos establecidos en la Ley</u>	Proactivo, de acuerdo a planificación de RRHH
EVALUACION	<u>No existe</u>	Indicadores reactivos	Indicadores de impacto
PARTICIPACION	No existe	<u>Alcalde</u>	Líderes de equipo y Alcalde
PROPOSITO	<u>Dar soporte logístico y administrativo para la formalización del proceso de promoción y ascensos</u>	Gestionar la comunicación, información y transparencia del proceso de promoción y ascensos.	Gestionar el desarrollo de la carrera funcionaria.
PRODUCTO	<u>Formalización de promoción y ascenso</u>	Actividades comunicacionales de transparencia del proceso de promoción y ascensos	Política y programa de desarrollo de la carrera funcionaria
ACTIVIDADES CRITICAS	<u>1. Generación de vacante. 2. Comunicación interna 3. Asignación Vacante</u>	1. Generación de vacante 2. Comunicación interna 3. Acciones de transparencia 4. Asignación de vacante	1. Diseño y difusión de política de promoción y ascensos 2. Programa de desarrollo de carrera.
PRESUPUESTOS	<u>Hasta el 0,1% del presupuesto municipal</u>	Entre el 0,1% y el 1% del presupuesto municipal	Más del 1% del presupuesto municipal
TECNICAS USADAS	1. Gestión logística	<u>1. Gestión de comunicaciones</u>	1. Gestión de talentos

### Proceso de reconocimiento.-

El reconocimiento hacia los funcionarios se basa en modos no monetarios de acuerdo al desempeño del mismo. Tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del funcionario para mejorar el desempeño y la productividad de la organización o el cumplimiento de las metas municipales.

El objetivo de un programa de reconocimiento, no es otro que poner de manifiesto el compromiso de la municipalidad con sus funcionarios y consiste en manifestar interés por ellos, reconocer y aprobar su compromiso con el cumplimiento de las definiciones estratégicas que ha



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

definido la municipalidad, así como relevar los esfuerzos que sobresalen y el desempeño superior de aquellos funcionarios que destacan en su labor.

Un programa de reconocimiento busca premiar y felicitar a los funcionarios con la finalidad de reforzar conductas deseadas que alientan el sentido de equipo, aumentan la productividad, se orientan a la calidad y el desarrollo de las acciones que permiten el logro del compromiso municipal con la ciudadanía y sus propias estrategias que apuntan al desarrollo del territorio.

NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director
MODELO DE GESTION	<u>No sabe identificarlo / No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	<u>No existe</u>	Existe política no formalizada de reconocimiento	Existe política formal de reconocimiento
PROCESO-PROCEDIMIENTO	<u>No existe</u>	Uso de procedimientos estándares	Uso de procedimientos a medida
PLANIFICACION	<u>Reactivo, a partir de hechos circunstanciales y/o eventuales</u>	Programas de reconocimiento eventuales, ocasionales o para algún segmento funcionario	Proactivo, a partir de una política y programa de reconocimiento
EVALUACION	<u>No existe</u>	Indicadores reactivos	Indicadores de impacto
PARTICIPACION	<u>No existe</u>	Alcalde	Líderes de equipo y Alcalde
PROPOSITO	<u>Dar soporte logístico y administrativo para el tratamiento de casos de reconocimiento</u>	Comunicar y difundir programas de reconocimiento	Planificar y gestionar programa de reconocimiento municipal
PRODUCTO	<u>Actividades de reconocimiento</u>	Programas de comunicación de actividades de reconocimiento	Política, proceso y programas de reconocimiento
ACTIVIDADES CRITICAS	<u>1. Ocurrencia de casuística de reconocimiento. 2. Soporte logístico de reconocimiento</u>	1. Diseño de programa comunicacional 2. Difusión de programa de reconocimiento. 3. Comunicación de actividades de reconocimiento.	1. Generación de política, proceso y programa 2. Planificación presupuestaria. 3. Ejecución y seguimiento de programa de reconocimiento.
PRESUPUESTOS	<u>No incorpora presupuesto</u>	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto permanentemente
TECNICAS USADAS	<u>1. Gestión logística</u>	1. Gestión comunicacional 2. gestión presupuestaria 3. Gestión de reconocimiento	1. Gestión presupuestaria. 2. Control de Gestión 3. Gestión de desempeño 4. Gestión de reconocimiento. Planificación de RRHH



República de Chile  
 I. Municipalidad de Zapallar  
 Secretaría Municipal

**Proceso de desvinculación y/o retiro.-**

El proceso de desvinculación es cuando un funcionario cesa en el cargo, es decir, deja de trabajar en la municipalidad. Sobre el particular, el artículo 144 del Estatuto Administrativo Municipal, dispone que el funcionario cesará en el cargo por las siguientes causales:

- a. Aceptación de renuncia;
- b. Obtención de jubilación, pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, en relación al respectivo cargo municipal.
- c. Declaración de vacancia;
- d. Destitución;
- e. Supresión del empleo, y
- f. Fallecimiento

La gestión del proceso de desvinculación tiene por objeto materializar en forma oportuna, segura, digna, asistida y conforme a las exigencias normativas, la salida voluntaria o no de la persona al cargo desempeñado.

NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director
MODELO DE GESTION	<u>No sabe identificarlo / No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	<u>No existe</u>	Existe política no formalizada de desvinculación	Existe política formal de desvinculación asociada a estrategia del municipio.
PROCESO-PROCEDIMIENTO	No existe	<u>Uso de procedimientos estándares</u>	Uso de procedimientos a medida
PLANIFICACION	<u>Reactivo, a partir de requerimientos del Alcalde o líderes de equipo</u>	Programas eventuales, ocasionales o para algún segmento de funcionarios	Proactivo, a partir de una planificación de RR.HH.
EVALUACION	<u>No existe</u>	Indicadores reactivos	Indicadores de impacto
PARTICIPACION	<u>No existe</u>	Líderes de equipo	Líderes de equipo y Alcalde
PROPOSITO	<u>Dar soporte logístico y administrativo para los requerimientos</u>	<b>Dar soporte logístico y administrativo para los programas de desvinculación</b>	Planificar y gestionar los procesos de desvinculación
PRODUCTO	<u>Actividades de desvinculación</u>	Programas de desvinculación	Política, proceso y programas de desvinculación



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

ACTIVIDADES CRITICAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Presentación de requerimiento de actividades de desvinculación.</u></li> <li>2. <u>Tramitación de provisión de actividades de desvinculación.</u></li> <li>3. <u>Logística de actividades de desvinculación</u></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de requerimiento de programa de desvinculación</li> <li>2. Tramitación de provisión de programa de desvinculación.</li> <li>3. Logística de programa de desvinculación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de política, proceso y programa</li> <li>2. Planificación presupuestaria.</li> <li>3. Ejecución y seguimiento de programa de desvinculación.</li> </ol>
PRESUPUESTOS	No incorpora presupuesto	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto permanentemente
TECNICAS USADAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Gestión presupuestaria</u></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. gestión presupuestaria</li> <li>2. Gestión de desvinculación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión presupuestaria.</li> <li>2. Control de Gestión</li> <li>3. Planificación de RRHH</li> <li>4. Gestión de desvinculación.</li> </ol>

### Proceso de acoso sexual y laboral.-

Acoso sexual son los requerimientos de carácter sexual que un hombre o una mujer realizan a otra persona, sin su consentimiento y que amenaza o perjudican su situación laboral u oportunidades en el empleo.

El objetivo de este proceso es definir y declarar las malas prácticas de acoso sexual en el trabajo y definir los procedimientos adecuados para atender estas situaciones.

Por su parte, el acoso laboral es toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.

El objetivo de este proceso en relación al acoso laboral es definir el alcance que conlleva el acoso laboral y establecer procedimientos para tratar estas malas prácticas en la municipalidad

NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director
MODELO DE GESTION	<u>No sabe identificarlo / No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	<u>No existe</u>	Existe política no formalizada de acoso	Existe política formal de acoso
PROCESO-PROCEDIMIENTO	<u>No existe</u>	Uso de procedimientos estándares	Uso de procedimientos a medida



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

PLANIFICACION	<u>Reactivo, a partir de hechos circunstanciales</u>	Programas eventuales, ocasionales o para algún segmento de funcionarios	Proactivo, a partir de un programa preventivo de acoso
EVALUACION	<u>No existe</u>	Indicadores reactivos	Indicadores de impacto
PARTICIPACION	<u>No existe</u>	Líderes de equipo	Líderes de equipo y Alcalde
PROPOSITO	<u>Dar soporte logístico y administrativo para el tratamiento de casos de acoso</u>	Comunicar y difundir legislación, normativa y recomendaciones para tratamiento de acoso	Planificar y gestionar programas de prevención y tratamiento de acoso
PRODUCTO	<u>Actividades de tratamiento de acoso</u>	Programas de comunicación de tratamiento de acoso	Política, proceso y programas de prevención de acoso
ACTIVIDADES CRITICAS	<u>1. Ocurrencia de casuística de acoso. 2. Tramitación de acciones, investigación y de castigo de acoso.</u>	1. Diseño de programa comunicacional 2. Difusión de tratamiento de acoso 3. Tramitación de acciones, investigación y de castigo de acoso	1. Generación de política, proceso y programa 2. Planificación presupuestaria. 3. Ejecución y seguimiento de programa de prevención de acoso
PRESUPUESTOS	<u>No incorpora presupuesto</u>	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto permanentemente
TECNICAS USADAS	<u>1. Gestión legal</u>	1. gestión presupuestaria 2. Gestión legal 3. Gestión comunicacional	1. Gestión presupuestaria. 2. Control de Gestión 3. Gestión legal.

Proceso de permisos y feriados. -

Este proceso tiene por objeto disponer de procedimientos claros y precisos, en los que se enmarque la gestión municipal, respecto de procesos de destinaciones, comisiones de servicio, cometidos funcionarios, permisos y feriados.

NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director
MODELO DE GESTION	<u>No sabe identificarlo / No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	<u>No existe</u>	Existe política no formalizada de permisos y feriados	Existe política formal de permisos y feriados asociada a estrategia del municipio
PROCESO-PROCEDIMIENTO	No existe	<u>Uso de procedimientos estándares</u>	Uso de procedimientos a medida
PLANIFICACION	<u>Reactivo, a partir de requerimientos del personal</u>	A partir de requerimientos de jefaturas	Proactivo, a partir de planificación de RR.HH



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

EVALUACION	<u>No existe</u>	Indicadores reactivos	Indicadores de impacto
PARTICIPACION	<u>No existe</u>	Líderes de equipo	Líderes de equipo y Alcalde
PROPOSITO	<u>Dar soporte logístico y administrativo para los permisos y feriados</u>	Entregar información para la gestión de los permisos y feriados	Planificar y gestionar permisos y feriados
PRODUCTO	<u>Formalización de permisos y feriados</u>	Informes de gestión de los permisos y feriados	Programa de permisos y feriados
ACTIVIDADES CRITICAS	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>Solicitud de permisos o feriados</u></li> <li><u>Autorización de permisos o feriados</u></li> <li><u>formalización de permisos y feriados</u></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Autorización de permisos o feriados</li> <li>Formalización de permisos o feriados</li> <li>Registro de permisos o feriados</li> <li>Informe de permisos y feriados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Planificación de permisos y feriados</li> <li>informe de permisos y feriados</li> <li>Control de gestión de permisos y feriados</li> </ol>
PRESUPUESTOS	<u>No incorpora presupuesto de reemplazos</u>	Incorpora ocasionalmente presupuesto de reemplazos	Incorpora presupuesto permanentemente de reemplazos
TECNICAS USADAS	<u>1. Gestión legal</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>gestión presupuestaria</li> <li>Gestión legal</li> <li>Gestión documental</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gestión presupuestaria.</li> <li>Control de Gestión</li> <li>Gestión documental</li> <li>Planificación de RRHH.</li> </ol>

**Proceso de licencias médicas.-**

La licencia médica es el derecho que tiene un trabajador dependiente o independiente de ausentarse o reducir su jornada de trabajo durante un determinado periodo de tiempo, en cumplimiento de una indicación profesional por un médico cirujano, cirujano dentista o matrona.

La licencia médica debe ser conocida y tramitada por el empleador (en el caso de un trabajador dependiente) y autorizada por la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN) o la Institución de salud Previsional (Isapre), según corresponda. Durante su vigencia el funcionario municipal continuará gozando del total de sus remuneraciones (Artículo 110 de la Ley N° 18.883)

NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director
MODELO DE GESTION	<u>No sabe identificarlo / No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	No existe	<u>Existe política no formalizada de Licencias médicas</u>	Existe política formal de licencias médicas asociadas a estrategia del municipio



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

PROCESO-PROCEDIMIENTO	No existe	<u>Uso de procedimientos estándares</u>	Uso de procedimientos a medida
PLANIFICACION	<u>Reactivo, a partir de requerimientos</u>	A partir de historia y comportamiento de último año	Proactivo, a partir de planificación de RR.HH
EVALUACION	No existe	<u>Indicadores reactivos</u>	Indicadores de impacto
PARTICIPACION	<u>No existe</u>	Líderes de equipo	Líderes de equipo y funcionarios
PROPOSITO	Dar soporte logístico y administrativo para las licencias médicas	Entregar información para la gestión de licencias médicas	<u>Gestionar las licencias médicas</u>
PRODUCTO	<u>Formalización y pago de licencias médicas</u>	Informes de gestión de las licencias médicas	Programa de gestión del ausentismo
ACTIVIDADES CRITICAS	1. Presentación de licencia médica 2. Tramitación de licencia médica 3. Formalización de licencia médica	<u>1. Formalización de licencias médicas.</u> <u>2. Registro de licencias médicas</u> <u>3. informe de licencias médicas</u>	1. Planificación de licencias médicas 2. Informe de licencias médicas 3. Control de gestión de licencias médicas
PRESUPUESTOS	<u>No incorpora presupuesto de reemplazos</u>	Incorpora ocasionalmente presupuesto de reemplazos	Incorpora presupuesto permanentemente de reemplazos
TECNICAS USADAS	<u>1. Gestión documental</u>	1. gestión presupuestaria 2. Control de gestión 3. Gestión documental	1. Gestión presupuestaria. 2. Control de Gestión 3. Gestión documental 4. Planificación de RRHH. 5. Gestión de ausentismo

### Proceso de Prevención de Riesgos.-

La prevención de riesgos laborales busca promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la identificación, evaluación y control de los peligros y riesgos asociados a un proceso productivo, además de fomentar el desarrollo de actividades y medidas necesarias para prevenir los riesgos derivados del trabajo

NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director
MODELO DE GESTION	<u>No sabe identificarlo / No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	<u>No existe</u>	Existe política no formalizada de prevención de riesgos	Existe política formal de prevención de riesgos



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

PROCESO-PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de procedimientos estándares	Uso de procedimientos a medida
PLANIFICACION	Reactivo, a partir de requerimientos de funcionarios	A partir de requerimientos de jefaturas	Proactivo, a partir de programa de largo plazo liderado por el Alcalde
EVALUACION	No existe	Indicadores reactivos	Indicadores de impacto
PARTICIPACION	No existe	Líderes de equipo	Comité paritario de higiene y seguridad laboral
PROPOSITO	Dar soporte logístico y administrativo para el tratamiento de accidentes laborales y enfermedades profesionales	Generar y difundir información de la historia de accidentes laborales y enfermedades profesionales	Diseñar y gestionar programas de prevención de riesgos laborales
PRODUCTO	Soporte logístico, normativo y administrativo de accidentes laborales y enfermedades profesionales	Informe de gestión y evolución del comportamiento y tratamiento de accidentes laborales y enfermedades profesionales	Disminución de accidentes laborales, enfermedades profesionales y condiciones inseguras a partir de plan de inversión del municipio.
ACTIVIDADES CRITICAS	1. Toma de requerimiento 2. Logística y acciones administrativas	1. Informe de gestión 2. Acciones de minimización e accidentes laborales	1. Detección de necesidades 2. Elaboración de programa anual 3. Presupuesto 4. Evaluación
PRESUPUESTOS	No incorpora presupuesto	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto permanentemente
TECNICAS USADAS	1. Gestión logística 2. Gestión Legal	1. Control de gestión	1. Planificación estratégica 2. Control de Gestión 3. Prevención de Riesgos

### Proceso de horas extraordinarias.-

Se consideran horas extraordinarias a todas aquellas horas trabajadas que exceden la jornada laboral ordinaria, ordenadas por el Alcalde.

La jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios municipales es de cuarenta y cuatro horas semanales distribuidas de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias.

Las horas extraordinarias se distinguen entre:

- Diurnas
- Festivas
- Nocturnas



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

NIVEL DE DESARROLLO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	<u>Encargado</u>	Director
MODELO DE GESTION	<u>No sabe identificarlo / No existe</u>	Modelo por funciones	Modelo de gestión por competencias
POLITICA-ESTRATEGIA	No existe	<u>Existe política no formalizada de Horas Extra</u>	Existe política formal de Horas Extraordinarias asociadas a Estrategias del Municipio
PROCESO-PROCEDIMIENTO	No existe	<u>Uso de procedimientos estándares</u>	Uso de procedimientos a medida
PLANIFICACION	Reactivo, a partir de requerimientos del Alcalde y Líderes de equipo	<u>A partir de Historia y comportamiento del último año</u>	Proactivo, a partir de planificación de RRHH
EVALUACION	<u>No existe</u>	Indicadores reactivos	Indicadores de impacto
PARTICIPACION	No existe	Alcalde	<u>Líderes de equipo y funcionarios</u>
PROPOSITO	<u>Dar soporte logístico y administrativo para las horas extraordinarias</u>	Entregar información para la gestión de las horas extraordinarias	Planificar y gestionar las horas extraordinarias
PRODUCTO	<u>Formalización y pago de las horas extraordinarias</u>	Información de gestión de las horas extraordinarias	Programa de gestión de las horas extraordinarias.
ACTIVIDADES CRITICAS	1. Presentación de horas extraordinarias. 2. Tramitación de horas extraordinarias. 3. Formalización de horas extraordinarias.	<u>1. Formalización de horas extraordinarias</u> <u>2. Registro de Horas extraordinarias</u> <u>3. Informe de horas extraordinarias</u>	1. Planificación de horas extraordinarias, 2. Informe de horas extraordinarias 3. Control de gestión de horas extraordinarias,
PRESUPUESTOS	No incorpora presupuesto	Incorpora ocasionalmente presupuesto	<u>Incorpora presupuesto permanentemente</u>
TECNICAS USADAS	1. Gestión documental	<u>1. Gestión presupuestaria</u> <u>2. Control de gestión.</u> <u>3 Gestión Documental</u>	1. Gestión presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión documental 4. Planificación de RRHH 5. Gestión documental

## VIII. INDICADORES DE GESTIÓN Y DE APLICACIÓN DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A través de los siguientes indicadores, se podrá determinar el estado de aplicación de la Política de Recursos Humanos de forma anual, y de esta forma evitamos que la Política sea solo una mera declaración de intenciones, sino que será una preocupación real y la clara intención de llevar a cabo todas las materias acá indicadas, con la finalidad de hacer más transparente y eficiente la gestión municipal.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

Los Indicadores de Gestión son medidas completamente cuantificables, objetivas y concretas, las que denotan con total claridad el desarrollo, cantidad y calidad del trabajo realizado, factores considerados según la Ley N°18.883 dentro de la Calificación Anual de los Funcionarios Municipales.

Para la Política de Recursos Humanos del año 2018, se ha determinado los siguientes procesos e indicadores de gestión, los que consideran avances de acuerdo a si estos corresponden a ciclos de corto, mediano o largo plazo, según el siguiente detalle:

### **1. Gestión del Desempeño: Corto Plazo**

#### **Reclutamiento y Selección**

- a) Cantidad de trabajadores honorarios reclutados y seleccionados en el año.
- b) Cantidad de funcionarios de planta reclutados y seleccionados en el año.
- c) Cantidad de funcionarios a contrata reclutados y seleccionados en el año.
- d) Cantidad de concursos efectuados en el año.
- e) Utilización de perfiles de cargos para ingresar a la municipalidad

#### **Inducción**

- a) Cantidad de funcionarios ingresados al municipio en un año versus la cantidad de funcionarios a los cuales se les hizo inducción.
- b) Cantidad de reuniones con Alcalde y/o Administrador Municipal realizadas en un año a objeto de dar bienvenida a los nuevos funcionarios.

#### **Gestión y Evaluación del Desempeño**

- a) Cantidad de Departamentos Municipales que cuentan con definición de metas anuales vinculadas a la gestión municipal
- b) Cantidad de funcionarios calificados en Lista 1 Con Distinción; Lista 2 Buena; Lista 3 Condicional y Lista 4 Eliminación.

#### **Calidad de Vida y Bienestar**



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- a) Monto anual de presupuesto municipal destinado a bienestar
- b) Cantidad de prestaciones del bienestar efectuadas a los funcionarios en un año
- c)

### Prevención de Riesgo

- a) Cantidad de capacitaciones sobre seguridad laboral efectuadas en un año
- b) Tasa de accidentabilidad de los funcionarios municipales

Proceso	Componente	Indicadores	Fórmula de cálculo
Gestión del desempeño (corto plazo)	Reclutamiento y Selección	Contrataciones a honorarios	$(N^{\circ} \text{ contratados a honorarios en el año } t / N^{\circ} \text{ de funcionarios en el año } t) * 100$
		Funcionarios de planta	$(N^{\circ} \text{ contratados bajo modalidad de planta en el año } t / N^{\circ} \text{ de funcionarios en el año } t) * 100$
		Funcionarios a contrata	$(N^{\circ} \text{ personas a contrata en año } t / N^{\circ} \text{ de funcionarios de planta en el año } t) * 100$
		Cantidad de concursos	$(N^{\circ} \text{ concursos en el año } t / N^{\circ} \text{ de funcionarios ingresados el año } t) * 100$
		Utilización de perfiles de cargo	$(N^{\circ} \text{ contratados bajo perfiles de cargo en año } t / N^{\circ} \text{ funcionarios ingresados en año } t) * 100$
	Proceso de inducción	Funcionarios a quienes se hizo inducción	$(N^{\circ} \text{ contratados con inducción en el año } t / N^{\circ} \text{ de funcionarios ingresados el año } t) * 100$
		Funcionarios recibidos por las autoridades	$(N^{\circ} \text{ contratados recibidos por autoridades en año } t / N^{\circ} \text{ funcionarios ingresados en año } t) * 100$
	Proceso de Gestión y Evaluación de desempeño	Cantidad de depts. municipales que cuentan con definición de metas	$(N^{\circ} \text{ depts. con definición de metas en año } t / N^{\circ} \text{ de departamentos municipales}) * 100$
		b) Cantidad de funcionarios calificados en Lista 1 Con Distinción; Lista 2 Buena; Lista 3 Condicional y Lista 4 Eliminación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>(N^{\circ} \text{ funcionarios calificados en lista 1 en año } t / N^{\circ} \text{ funcionarios calificados el año } t) * 100.</math></li> <li>▪ <math>(N^{\circ} \text{ funcionarios calificados en lista 2 el año } t / N^{\circ} \text{ funcionarios calificados el año } t) * 100.</math></li> <li>▪ <math>(N^{\circ} \text{ funcionarios calificados en lista 3 el año } t / N^{\circ} \text{ funcionarios calificados el año } t) * 100.</math></li> <li>▪ <math>(N^{\circ} \text{ funcionarios calificados en lista 4 el año } t / N^{\circ} \text{ funcionarios calificados el año } t) * 100.</math></li> </ul>
	Proceso de calidad de vida y bienestar	Monto anual de presupuesto municipal destinado a bienestar	$(\text{Monto anual presupuesto bienestar el año } t / \text{monto anual de gasto en personal el año } t) * 100$
		Cantidad de prestaciones del bienestar efectuadas a los funcionarios en 1 año	$(N^{\circ} \text{ prestaciones de bienestar el año } t / N^{\circ} \text{ de funcionarios en el año } t) * 100$
	Proceso de prevención de riesgos	Cantidad de capacitaciones sobre seguridad laboral efectuadas en un año	$(N^{\circ} \text{ capacitaciones sobre seguridad laboral en el año } t / N^{\circ} \text{ de capacitaciones en el año } t) * 100$



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

		Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo	$(N^{\circ} \text{ accidentes del trabajo en año } t / N^{\circ} \text{ de trabajadores en el año } t) * 100$
--	--	---	---

Evaluación de componentes de gestión del desempeño:

Componente	Indicadores	Evaluación				
		1	2	3	4	5
Reclutamiento y selección	Contratación a Honorarios	> 70% de funcionarios	$\leq 70\%$ y > 60% funcionarios	$\leq 60\%$ y > 40% de funcionarios	$\leq 40\%$ y > 20% de funcionarios	< 20% de los funcionarios
	Funcionarios de Planta	$\leq 20\%$ de los funcionarios	> 20% y $\leq 30\%$ funcionarios	> 30% y $\leq 40\%$ funcionarios	> 40% y $\leq 50\%$ funcionarios	> 50% de funcionarios
	Funcionarios a contrata	$\geq$ del 40% de funcionarios de planta	< 40% y $\geq 35\%$ funcionarios de planta	< 35% y $\geq 30\%$ funcionarios de planta	< 30% y $\geq 20\%$ funcionarios de planta	< 20% de funcionarios de planta
	Cantidad de concursos	$\leq 5\%$ de ingresados por concurso	> 5% y $\leq 10\%$ ingresados por concurso	> 10% y $\leq 15\%$ ingresados por concurso	> 15% y $\leq 20\%$ ingresados por concurso	> 20% de ingresados por concurso
	Utilización de perfiles de cargo en la contratación de funcionarios	$\leq 5\%$ de funcionarios	> 5% y $\leq 10\%$ de funcionarios	> 10% y $\leq 15\%$ de funcionarios	> 15% y $\leq 20\%$ de funcionarios	> 20% de funcionarios
Proceso de inducción	Funcionarios a quienes se hizo inducción	< 10% de los funcionarios	$\geq 10\%$ y < 20%	$\geq 20\%$ y < 30%	$\geq 30\%$ y < 50%	$\geq 50\%$ de los funcionarios
	Funcionarios recibidos por autoridades	< 10% de los funcionarios	$\geq 10\%$ y < 20%	$\geq 20\%$ y < 30%	$\geq 30\%$ y < 50%	$\geq 50\%$ de los funcionarios
Proceso de Gestión y evaluación de desempeño	Deptos. municipales con definición de metas	$\leq 50\%$ de deptos.	> 50% y $\leq 60\%$ de los deptos.	> 60% y $\leq 80\%$ de los deptos.	> 80% y $\leq 100\%$ de los deptos.	El 100% de los deptos.
	Funcionarios calificados en lista 1, 2, 3 y 4	< 50% de los funcionarios calificados en lista 1 y 2	$\geq 50\%$ y < 60% de funcionarios calificados en lista 1 y 2	$\geq 60\%$ y < 70% de funcionarios calificados en lista 1 y 2	$\geq 70\%$ y < 90% de funcionarios calificados en lista 1 y 2	$\geq 90\%$ de funcionarios calificados en lista 1 y 2
Proceso de calidad de vida y bienestar	Presupuesto anual de bienestar (vs Gasto en personal)	Gasto en personal < 0,3%	$\geq 0,3\%$ y < 0,7%	$\geq 0,7\%$ y < 1,4%	$\geq 1,4\%$ y < 2%	$\geq 2\%$ del gasto en personal
	Cantidad de prestaciones de bienestar en 1 año	< 10% de prestaciones	$\geq 10\%$ y < 20%	$\geq 20\%$ y < 30%	$\geq 30\%$ y < 50%	$\geq 50\%$ de prestaciones
Proceso de prevención de riesgos	Cantidad de capacitaciones sobre seguridad laboral	< 5% de capacitaciones	$\geq 5\%$ y < 10%	$\geq 10\%$ y < 15%	$\geq 15\%$ y < 20%	$\geq 20\%$ de las capacitaciones
	Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo	$\geq 20\%$	< 20% y $\geq 15\%$	< 15% y $\geq 10\%$	< 10% y $\geq 5\%$	< al 5%

## 2. Gestión del Desarrollo: Mediano Plazo

### Capacitación

a) Cantidad de horas de capacitación efectuadas en un año.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

b) Presupuesto municipal anual destinado a capacitación

**Desvinculación y Retiro**

- a) Cantidad de funcionarios que se acogen voluntariamente a retiro en un año
- b) Cantidad de capacitaciones efectuadas en un año a los funcionarios que se acogen a retiro voluntario

Proceso	Componente	Indicadores	Fórmula de cálculo
Gestión del Desarrollo (Mediano Plazo)	Proceso de Capacitación	% horas de capacitación en 1 año relacionadas al cargo del funcionario.	(N° horas de capacitación en año t relacionadas al cargo/ N° horas de capacitación en el año t) *100
		Presupuesto municipal anual destinado a capacitación	(Gasto en capacitaciones en año t/ gasto en personal en el año t) *100
	Proceso de Desvinculación y Retiro	Cantidad de funcionarios acogidos voluntariamente a retiro en 1 año	(N° funcionarios acogidos a retiro en año t/ N° funcionarios en el año t) *100
		Cantidad de capacitaciones en 1 año a funcionarios acogidos a retiro voluntario	(N° horas de capacitación a funcionarios acogidos a retiro en año t/ N° de horas en capacitación en año t) *100

Evaluación de componente de gestión del desarrollo:

Componente	Indicadores	Evaluación				
		1	2	3	4	5
Proceso de capacitación	% horas de capacitación en 1 año relacionadas al cargo del funcionario	< al 40%	≥ 40% y < 50%	≥ 50% y < del 60%	≥ 60% y < del 70%	≥ del 70%
	Presupuesto anual destinado a capacitación	< 0,3% del gasto en personal	≥ 0,3% y < 0,7% del gasto en personal	≥ 0,7% y < 1,4%	≥ 1,4% y < 2,5%	≥ 2,5% del gasto en personal
Proceso de desvinculación y retiro	Cantidad de funcionarios acogidos a retiro cada año	< 0,2%	≥ 0,2% y < a 0,7%	≥ 0,7% y < a 1,5%	≥ 1,5% y < a 3%	≥ a 3%
	Cantidad de capacitaciones a funcionarios que se acogen a retiro	< del 2%	≥ del 2% y < al 5%	≥ del 5% y < al 8%	≥ 8% y < del 10%	≥ al 10%

**3. Gestión del Cambio Organizacional:** Largo Plazo

**Diseño Organizacional**

- a) Cantidad de procesos de RRHH sistematizados y formalizados en un año



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- b) Cantidad de procesos de RRHH mejorados en un año

### Gestión del Desarrollo Organizacional

- a) Cantidad de departamentos municipales versus cantidad de departamentos municipales en los que se efectuó medición de las condiciones de trabajo en un año
- b) Cantidad de mediciones de clima organizacional por departamentos efectuadas en un año
- c) Cantidad de denuncias por maltrato, acoso laboral y sexual ocurridas en un año

### Gestión del Reconocimiento y Liderazgo

- a) Cantidad de acciones realizadas en un año que tienen como fin reconocer logros de la municipalidad a través de sus funcionarios
- b) Talleres de liderazgo y habilidades blandas efectuados en un año

### Gestión de la Comunicaciones y las Relaciones

- a) Cantidad de canales formales de comunicación con los que cuenta el municipio
- b) Porcentaje de funcionarios municipales que usan correo electrónico como medio de comunicación

Proceso	Componente	Indicadores	Fórmula de cálculo
Gestión del Cambio Organizacio-nal (Largo plazo)	Diseño organizacional	Cantidad de procesos RRHH sistematizados y formalizados en 1 año	$(N^{\circ} \text{ procesos RRHH formalizados en año } t / N^{\circ} \text{ procesos de RRHH en año } t) * 100$
		Cantidad de procesos de RRHH mejorados en 1 año	$(N^{\circ} \text{ procesos RRHH mejorados en año } t / N^{\circ} \text{ procesos RRHH en año } t) * 100$
	Gestión del desarrollo organizacional	Cantidad depts. municipales vs cantidad depts. municipales con medición de condiciones de trabajo en 1 año	$(N^{\circ} \text{ depts. municipales en que se midió condiciones de trabajo en año } t / N^{\circ} \text{ depts. municipales en año } t) * 100$
		Cantidad de mediciones de clima organizacional por depts. en 1 año	$(N^{\circ} \text{ mediciones de clima por depto. en año } t / N^{\circ} \text{ depts. municipales en el año } t) * 100$
		Cantidad de denuncias por maltrato, acoso laboral y/o sexual en 1 año	N° denuncias por maltrato, acoso laboral y/o sexual
	Gestión del Reconocimiento y liderazgo	Cantidad de acciones en 1 año con fin de reconocer logros de municipio a través de sus funcionarios	$(N^{\circ} \text{ funcionarios reconocidos en el año } t / N^{\circ} \text{ de funcionarios en el año } t) * 100$
		Talleres de liderazgo y habilidades blandas efectuados en 1 año	N° de talleres de liderazgo y habilidades blandas efectuados en el año t
	Gestión de las Comunicaciones y las relaciones	Cantidad de canales formales de comunicación que tiene el municipio	N° de canales de comunicación con que cuenta el municipio en el año t
		% funcionarios que usan correo electrónico	$(N^{\circ} \text{ funcionarios que usan correo electrónico en año } t / \text{Total funcionarios}) * 100$



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

	como medio de comunicación	t/ N° funcionarios municipales en año t) *100
--	----------------------------	---

### Evaluación de componente gestión del cambio organizacional

Componente	Indicadores	Evaluación				
		1	2	3	4	5
Diseño Organizacional	Cantidad procesos RRHH sistematizados y formalizados en 1 año	< 50% de los procesos	≥ 50% y < 60% de los procesos	≥ 60% y < 80% de los procesos	≥ 80% y < 100% de los procesos	100% de los procesos
	Cantidad procesos RRHH mejorados	< 50% de los procesos	≥ 50% y < 60% de los procesos	≥ 60% y < 80% de los procesos	≥ 80% y < 100% de los procesos	100% de los procesos
Gestión del desarrollo organizacional	Cantidad Deptos. vs Deptos. en que se evaluó condiciones de trabajo	< 50% de los Deptos.	≥ 50% y < 60% de los Deptos.	≥ 60% y < 80% de los Deptos.	≥ 80% y < 100% de los Deptos.	100% de los Deptos.
	% Deptos. que se midió clima laboral en 1 año	< del 50% de los deptos	≥ 50% y < 60%	≥ 60% y < 80%	≥ 80% y < 100%	100% de los deptos..
	Cantidad de denuncias por maltrato, acoso laboral y/o sexual	> de 10	≤ 10 y > 7	≤ 7 y > 3	≤ 3 y > 1	0
Gestión del reconocimiento y liderazgo	% de funcionarios reconocidos	< 1%	≥ 1% y < 7%	≥ 7% y < 14%	≥ 14% y < 20%	≥ 20%
	Talleres de liderazgo y habilidades blandas en 1 año	0	1	2	3	4 o más
Gestión de las comunicaciones y las relaciones	Cantidad de canales formales comunicación	1	2	3	4	5 o más
	% funcionarios que usan correo electrónico como medio de comunicación	< 40%	≥ 40% y < 60%	≥ 60% y < 80%	≥ 80% y < 100%	100% de los funcionarios

#### 4. Planificación y Soporte: Transversal

##### Componente: **Planificación de la Gestión de las Personas**

- a) Existe un plan estratégico actualizado de gestión de personas
- b) Cantidad de metas de la gestión de personas definidas para el año

##### Componente: **Sistemas de Información para la Gestión de Personas**

- a) Cantidad de solicitudes de información sobre personas requeridas en el año
- b) Cantidad de veces durante el año en que se actualizó la información de personas

##### Componente: **Calidad de los procesos administrativos del personal**



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- a) Cantidad de funcionarios versus cantidad de reclamos sobre el proceso de cálculo y pago de remuneraciones en el año
- b) Porcentaje de efectividad mensual del proceso de registro de asistencia de los funcionarios

Proceso	Componente	Indicadores	Fórmula de cálculo
Planificación y soporte (Transversal)	Planificación de gestión de las personas	Existencia de plan estratégico actualizado de gestión de personas	Documento
		Cantidad de metas de gestión de personas definidas para año	$(N^{\circ} \text{ metas cumplidas para gestión de personas en año } t / N^{\circ} \text{ metas para gestión de personas para el año } t) * 100$
	Sistemas de información para la gestión de personas	Cantidad solicitudes de info. sobre personas requeridas en el año y que han sido entregadas	$(N^{\circ} \text{ solicitudes de info. sobre personas entregadas el año } t / N^{\circ} \text{ solicitudes info. de personas en el año } t) * 100$
		Cantidad de veces durante el año en que se actualizó la información de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de actualizaciones</li> <li>▪ Copia de las actualizaciones</li> </ul>
	Calidad de los procesos administrativos del personal	Cantidad funcionarios vs cantidad reclamos sobre proceso de cálculo y pago de remuneraciones en el año	$(\text{Cantidad reclamos sobre cálculo y pago de remuneraciones en el año } t / \text{cantidad de procesos de cálculo y pago de remuneraciones en el año } t) * 100$
		% efectividad mensual de proceso de registro de asistencia de funcionarios	$(N^{\circ} \text{ problemas en registro de asistencia en año } t / N^{\circ} \text{ registros de asistencia en año } t) * 100$

### Evaluación de componente Planificación y soporte

Componente	Indicadores	Evaluación				
		1	2	3	4	5
Planificación de gestión de las personas	Existencia de plan estratégico de gestión de personas	No existe	Existe, pero no formalizado y no fue trabajado ni consensuado por actores relevantes	Existe, está formalizado, pero no fue trabajado ni consensuado por actores relevantes	Existe, está formalizado, fue trabajado por actores relevantes, pero no ha sido comunicado a los funcionarios	Existe, formalizado, trabajado y consensuado por actores relevantes y sí ha sido dado a conocer a funcionarios
	Cantidad metas de gestión de personas definidas para el año	< del 50%	$\geq 50\% \text{ y } < 60\%$	$\geq 60\% \text{ y } < 80\%$	$\geq 80\% \text{ y } < \text{del } 100\%$	100%
Sistemas de información para la gestión de personas	Cantidad de solicitudes de info. sobre personas en el año y que han sido entregadas	< 50%	$\geq 50\% \text{ y } < 60\%$	$\geq 60\% \text{ y } < 80\%$	$\geq 80\% \text{ y } < 100\%$	100%
	Cantidad de actualización de info. de personas durante año	Ninguna	1 vez al semestre	1 vez cada trimestre	1 vez al mes	Cada vez que existe un movimiento de personal o cambio de info
Calidad de los procesos	Cantidad de funcionarios vs reclamos sobre	> 20%	$\leq 20\% \text{ y } > 15\%$	$\leq 15\% \text{ y } > 7\%$	$\leq 7\% \text{ y } > 0\%$	0%



República de Chile  
 I. Municipalidad de Zapallar  
 Secretaría Municipal

administrativos del personal	proceso de cálculo y pago remuneraciones en el año					
	% efectividad mensual de proceso registro de asistencia de funcionarios	> 20%	≤ 20% y > 15%	≤ 15% y > 7%	≤ 7% y > 0%	0%

### IX. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

1. Enfoque a la Comunidad: La Municipalidad en su gestión tiene como objetivo y enfoque, comprender las necesidades y problemáticas de los vecinos, así como también satisfacer las necesidades y requerimientos que los usuarios demanden, con la finalidad de mejorar el bienestar social y calidad de vida de los vecinos de Zapallar.
2. Liderazgo: cada funcionario en su rol logre liderar los procesos internos, a los cuales está comprometido a desempeñar, debiendo motivar e incentivar el buen desempeño de sus funcionarios, para dar cumplimiento al primer principio orientador.
3. Compromiso del personal: nuestros funcionarios se preocuparán de satisfacer y otorgar una respuesta inmediata a las demandas de nuestros vecinos, comprometiendo los problemas que se presenten por parte de la comunidad.
4. Los funcionarios mantendrán una conducta social correcta basada en la honestidad e integridad tanto el desempeño de nuestros cargos como en el contexto social.
5. Enfoque a la Gestión: se debe generar espacios de participación tanto de los funcionarios como de los vecinos, con la finalidad de mejorar los servicios, y desarrollar la capacidad de responder a todas las necesidades de la comunidad, considerando la mejora constante y permanente de los procesos, siendo un objetivo principal de esta gestión.
6. Toma de decisiones: estas serán impulsadas en base al análisis y el levantamiento de los datos e información disponibles, debiendo ser eficiente, acotada e inclusiva.
7. Relación con la Comunidad: Se fomentará una comunidad empoderada y participativa, para tomar decisiones en conjunto a la municipalidad, respetando la independencia y autonomía de las organizaciones de la comunidad.
8. Inclusión: Nos preocuparemos de asegurar la integración de todos y todas, respetando la diversidad sin importar condición física, cultural, genero, social o política.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

9. Capacitación: La municipalidad procurará brindar todas las herramientas necesarias para que los funcionarios perfeccionen sus conocimientos para el desarrollo de sus funciones, así como también potencien sus habilidades personales y tengan la posibilidad de aprender sobre nueva materias y áreas, con la finalidad de mantenerlos motivados
  
10. Ambiente laboral: Se permitirá definir programas y actividades para crear un ambiente laboral armonioso, amistoso, cooperativo y que propenda a que los funcionarios trabajen en equipo. La Municipalidad de Zapallar comprende que el ambiente laboral es fundamental para que los funcionarios puedan cumplir un óptimo desempeño, así como también la coordinación entre ellos es indispensable para entregar servicios de calidad, de manera eficiente, eficaces y oportunos.

## **X. LINEAMIENTOS Y CONTENIDO DE LA POLÍTICA**

### **DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:**

Los municipios en general mantienen elementos comunes de gestión, no existen grandes diferencias entre sí, sólo el personal es considerado como el elemento diferenciador, capaz de ser una ventaja competitiva sobre el cual se deben hacer los esfuerzos. La Política de Recursos Humanos implica en todo aspecto cumplir con las tareas institucionales, favorecer la satisfacción y realización personal. El capital con mayor valor con que cuenta el municipio debe ser su Personal, de ahí la preocupación por su perfeccionamiento, realización y desarrollo, con políticas claras, reales y con retroalimentación en todos los sistemas internos. El Desarrollo de Recursos Humanos comprende dimensiones como: Capacitación, Control de Gestión, Evaluación de Desempeño, Promociones y Desvinculación del municipio.

### **OBJETIVOS GENERALES DE LA POLÍTICA DE R.R.H.H.**

Establecer las bases generales y específicas para la selección, mantenimiento y desarrollo de las personas que trabajan en la Ilustre Municipalidad de Zapallar. En términos generales, la Política de Recursos Humanos será guía para la administración, coordinación y dirección de la gestión de personas.

Generar precedentes para la discusión y desarrollo de políticas en torno a temas estratégicos tales como: Clima Laboral, Trabajo en Equipo, Gestión y Desarrollo Organizacional, entre otros.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

Promover un sentido de participación de todos los funcionarios a través del diálogo constructivo desarrollado en reuniones de coordinación departamentales e interdepartamentales.

### **OBJETIVOS ESPERADOS EN LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES**

- Generar conocimiento de las normativas que rigen a los Funcionarios Municipales y entablar diálogo en torno a la gestión.
- Que los funcionarios tengan la capacidad y motivación para transmitir y señalar sus puntos de vistas responsablemente.
- Lograr que los funcionarios municipales sean difusores naturales de las Políticas Públicas adoptadas por el municipio en la comuna.
- Contribuir al análisis de los Funcionarios Municipales en materias públicas.
- Transformar la Municipalidad de Zapallar en una institución polivalente, capaz de ser fuente de apoyo y asesoría en todas las materias pertinentes.
- Contribuir al desarrollo de equipos de trabajo, con adecuado nivel de motivación y reconocimiento laboral de sus pares, así como de sus Jefes Directos.
- Conseguir la participación, compromiso e involucramiento de todos los funcionarios hacia el logro de los objetivos municipales planteados.
- Propiciar que la política de recursos humanos sea trabajada en conjunto con los funcionarios y la autoridad municipal.
- Mantener a los funcionarios informados de la existencia de la política de recursos humanos y realizar de manera anual evaluación y mejoras constantes con la finalidad de que sea sociabilizada y acorde a la realidad de esta comuna en particular.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- Contribuir a que la política sea conocida por el personal e incentivar la utilización de esta en todas las áreas de la Municipalidad.
- Reforzar que dentro de la institución se desarrolle un buen clima laboral con la finalidad de que los funcionarios se sientan tranquilos, apoyados y felices con un claro sentido de pertenencia con la institución.
- Aprobación en lo inmediato de la política de recursos humanos por parte de la autoridad y considerar para ello esta política como parte del presupuesto municipal.

Con respecto a los contenidos, la política considera los siguientes puntos:

1. Política de Ingreso
  - Llamados, Postulaciones
  - Selección
  - Integración e inclusión
  - contratación
  - inducción
2. Política de administración de personal
  - Remuneraciones
  - Bienestar y calidad de vida
  - Prevención de riesgos
  - Gestión de clima laboral
3. Política de desarrollo de Recursos Humanos
  - Capacitación
  - Evaluación de desempeño
  - Promoción y traslado
  - Reconocimiento
4. Políticas de egreso
  - Desvinculación
  - Retiro voluntario

*La Política de Recursos Humanos que se desprende a continuación pretende operacionalizar la estrategia de la municipalidad de Zapallar, proveyendo, motivando, capacitando y*



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

**retroalimentando a funcionarios alineados con los objetivos institucionales descritos en las páginas precedentes**



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

## **XI. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE ZAPALLAR AÑO 2018**

### **1. Generalidades.**

La Municipalidad de Zapallar, tiene como política avanzar hacia procesos más transparentes y que tiendan a que contemos con los mejores funcionarios para realizar las tareas que nos demanda la comunidad; para esto, las competencias y descripciones de cargos son fundamentales, al menos como primera etapa, en aquellos funcionarios que acceden a la planta, para, con trabajo de mediano y largo plazo, sea replicado en las modalidades contractuales de “a contrata”, honorarios y códigos del trabajo.

Las competencias son las características de personalidad, demostradas en comportamientos visibles que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo específico. Estas características pueden ser identificadas, pero también desarrolladas en todas las personas.

Se establecen en esta Política de Recursos Humanos, perfiles de cargo (anexo N° 2), los que deberán ser utilizados para proveer los cargos vacantes, al menos, de la planta municipal, y cuyos disponen las competencias que debe tener la persona antes de ingresar al municipio. Estos perfiles de cargo, deberán entenderse parte integrante del Reglamento de Concursos Públicos Vigente y deben guiar el proceso de reclutamiento y selección del personal.

La Política de Recursos Humanos intenta integrar estructuras valóricas y estatutarias, con propuestas de innovación y desarrollo, a objeto de que sirva como un medio que; fomente la proactividad, la autonomía, la reflexión crítica y la innovación, en las formas de gestión, en un organismo que valore su propio aprendizaje, la eficiencia, la mejora continua y, con una gran importancia, la mejor calidad de vida de su personal.

La política de Recursos Humanos es una guía para la acción institucional que proporciona un marco a nivel valórico y lineamientos generales respecto de la Gestión de las Personas, congruente con la Misión de la Municipalidad y el Plan de Desarrollo Comunal, cuyo propósito es entregar a la comunidad servicios de calidad, profesionales, eficientes y oportunos, promoviendo a un municipio líder en calidad de servicios y satisfacción de usuarios (comunidad local).

Esta política aplica a funcionarios de planta y contrata, extendiéndose a todos los estamentos: Directivo, profesional, jefatura, técnico, administrativo y auxiliar; considera también a las personas naturales contratadas a honorarios y por el código del trabajo; considerados todos colaboradores de la gestión municipal. Finalmente, se deja establecido que esta política también aplica a los funcionarios de los departamentos de salud y educación, independiente su modalidad contractual.

El objetivo general de la Política de Recursos Humanos, es contribuir al logro de los objetivos municipales a través de una gestión innovadora, eficiente y comprometida, brindando a sus



República de Chile

I. Municipalidad de Zapallar

Secretaría Municipal

colaboradores un marco de desarrollo profesional y personal, favoreciendo un ambiente laboral positivo y seguro, enmarcado en el buen trato, la equidad y la conciliación entre familia y trabajo.

## **2. Política de ingreso.**

Su Objetivo es lograr que los cargos a ser provistos sean ocupados por personas idóneas, para su óptimo desempeño.

### **a) Llamados, postulaciones.**

El ingreso vía concurso público o por llamado directo a partir de la Base de Datos Curriculares disponible en el Departamento de Recursos Humanos, se considera una vez que la municipalidad ya ha privilegiado la demanda interna, es decir, cuando no ha sido posible ocupar el cargo con el recurso humano ya existente en la dotación. El llamado se realizará cuando se produzca vacante en la Planta o la necesidad de contratación, sea esta para Contrata, Honorario o para código del trabajo.

Como norma general, siempre que sea posible, se privilegiará la movilidad interna, y en caso de no obtener postulantes que cumplan con el perfil requerido entre los funcionarios municipales, se recurrirá a búsqueda de personas externas.

### **b) Selección.**

Para empleos de planta, rige lo dispuesto en la Ley N° 18.883. Para cargos de Contrata u Honorarios, se hará llamados directos a partir de la Base de Datos Curriculares disponible en el Departamento de Recursos Humanos. La elegibilidad contempla el siguiente proceso:

- 1.- Evaluación de los antecedentes curriculares.
- 2.- Entrevista Semiestructurada de competencias y experiencia del postulante. La entrevista se realiza a través de una pauta previamente elaborada, que medirá lo siguiente:
  - a) El grado de conocimiento: Prueba objetiva escrita y/o práctica, y
  - b) Experiencia e interés del postulante.
  - c) Competencias que posea la persona para el cargo.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

Toda selección deberá ir en completa armonía a los perfiles, por lo que se deberá mantener actualizado los perfiles de cargos y competencias. Los perfiles de competencias deberán revisarse y actualizarse anualmente junto a esta política de Recursos Humanos.

#### **c) Integración e Inclusión: oportunidad de los discapacitados**

Se considera la integración e inclusión de personas con capacidades diferentes de acuerdo a la Ley 21.015, cuando cuenten con el perfil adecuado para el cargo y aplicando el mismo proceso anterior.

#### **d) Contratación**

Es responsabilidad del Departamento de RRHH coordinar y formalizar el ingreso del postulante. No obstante, los procedimientos estarán normados por la Ley 18.883 y el Reglamento de Concursos Públicos de la Municipalidad de Zapallar.

#### **e) Inducción**

Todo ingreso nuevo al municipio, en cualquier calidad contractual, siempre y cuando entre a realizar funciones permanentes, deberá asistir al programa de inducción elaborado especialmente para dar la bienvenida oficial a los nuevos funcionarios y para orientar e informar tanto en las normas internas como en aspectos generales del municipio de interés para todos.

La asistencia a la actividad de inducción general es obligatoria y se deja registro de ello, mediante lista de asistencia y de toma de conocimiento de los aspectos señalados.

Además, el nuevo funcionario debe ser recibido en su unidad, y durante sus primeras semanas de trabajo se considera un proceso de inducción específico, conociendo y capacitándose en los aspectos generales y específicos de la Unidad a la que se incorpora y en las funciones encomendadas.

### **3. Política de Administración del Personal**

Esta apunta principalmente a la calidad de servicio, cuya triada se describe como sigue:



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- Atención y prolijidad en cada acto administrativo,
- Atención efectiva a los/as usuarios/as del servicio, y
- Entorno laboral favorable.

#### **a) Remuneraciones**

Este sistema está normado por la Ley 18.883, por el código del trabajo y por los contratos de prestación de servicios. Es un principio básico de la administración, poner el énfasis en la equidad, esto es, una justa retribución monetaria al funcionario. En la medida que el presupuesto y los objetivos estratégicos lo van permitiendo, los contratos a Honorarios se irán asimilando a grados de la planta, de modo de aproximar los sueldos.

#### **b) Bienestar y calidad de vida**

##### **i. Bienestar**

La municipalidad de Zapallar cuenta con un Servicio de Bienestar, según lo establecen las leyes 19.754 y 20.647, que acoge a los funcionarios municipales que libremente escojan afiliarse. Al respecto, el municipio procurará otorgar al Servicio de Bienestar, el máximo aporte que la Ley permita para ayudar al financiamiento de sus prestaciones.

##### **ii. Calidad de vida**

Si bien se relaciona con el clima laboral, la calidad de vida apunta a satisfacer las necesidades de los funcionarios para que el trabajo no afecte a su propia persona, con su entorno familiar y laboral, con esto, se realizarán acciones tendientes a mejorar el clima y las relaciones laborales entre los funcionarios.

A las madres de hijos pequeños, se les entregará apoyo económico para el jardín infantil.

Se procurará entregar a todos los funcionarios de la Municipalidad, incluso a aquellos regidos por el código del trabajo y a honorarios, un seguro complementario de salud, el que será un beneficio directo para ellos y para sus familias.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

Se asimilará los derechos propios de los funcionarios a los contratos código del trabajo y honorarios.

### iii. Otros beneficios

La Municipalidad de Zapallar, otorgará los siguientes beneficios a sus funcionarios (incluidos honorarios y códigos del trabajo)

- Flexibilidad Horaria, permitiendo adelantar o retrasar en media hora, el horario de ingreso y salida.
- Conciliar vida familiar y laboral: se permite que los hijos de funcionarios lleguen al lugar de trabajo una vez que finalice el horario escolar.
- El personal a honorarios podrá acceder a los beneficios de funcionarios de planta y contrata, tales como: aguinaldo, vacaciones, días administrativos, capacitación, uniformes y calzado, etc., siempre y cuando hayan sido estipulados en el respectivo contrato a honorarios.
- Uniforme institucional, dependiendo de la disponibilidad.
- Actividades de capacitación en horario laboral, privilegiando la vida familiar, por lo que se evita realizar estas actividades en el fin de semana, para no restar tiempo a la familia.
- Búsqueda constante de nuevos convenios en beneficio del funcionario y su grupo familiar y amplia difusión de los beneficios entregados por Caja de compensación y demás convenios.
- Apoyo y difusión de actividades recreativas.
- Se procurará que las actividades destinadas a mejorar el clima laboral, también sean realizadas durante el horario laboral, para no restar tiempo a la familia.

### c) Prevención de Riesgos

La Municipalidad deberá procurar que, en materia de prevención de accidentes y enfermedades laborales, se cuente con el apoyo permanente de un experto en Prevención de Riesgos, quien deberá depender directamente del Departamento de Recursos Humanos, y se encargará de:

- Vigilar todo lo relacionado a la prevención de riesgos laborales de funcionarios en todas las calidades contractuales.
- En la eventualidad de que la Municipalidad decida externalizar servicios, se preocupará de supervigilar que los trabajadores subcontratados también cuenten con las condiciones seguras de trabajo según determina la Ley de subcontratación (Ley N° 20.123).



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

Se deberá contribuir a la calidad de las instalaciones del municipio, levantándose una propuesta tendiente a uniformar las instalaciones y mobiliario, para ello, el Comité Paritario efectuará ante la autoridad, las propuestas que sean pertinentes.

Se deberá mantener conformado y actualizado como corresponden los comités paritarios y de riesgos psicosociales, conforme a lo señalado en resolución N° 218 del 5 de febrero de 2013, además de líderes de emergencia y de evacuación, en caso de ser necesario.

#### **d) Gestión de clima laboral**

La Municipalidad debe otorgar las condiciones para que se produzca la compatibilidad entre las actividades gremiales y sociales con las exigencias laborales.

Es preocupación fundamental de la Municipalidad de Zapallar, mantener un buen clima laboral dentro de la institución, que motive día a día a todo su personal a realizar su trabajo con esmero, dedicación y compañerismo, asegurando una óptima calidad de vida y generando ambientes de trabajo agradables, basados en la confianza y camaradería.

Para lo anterior, la Municipalidad realizará las siguientes acciones:

- Dentro de las capacidades del departamento de Recursos Humanos, se evaluará, en lo posible semestralmente, el clima laboral a través de una encuesta anónima, voluntaria y transversal a todo el Municipio. Los resultados de esta encuesta deberán ser comunicados a los jefes de departamento para elaborar planes de mejora del clima laboral.
- Se generará planes de mejora de clima laboral corporativos, todos los años, para elevar la satisfacción de los funcionarios de la Municipalidad de Zapallar con los distintos aspectos que afectan su calidad de vida laboral.
- Se generarán instancias de camaradería inter áreas y se busca celebrar ocasiones especiales, tales como: Día del Funcionario Municipal, Día del Padre, Día de la Madre, Día de la Secretaria, Cumpleaños de los funcionarios, Celebración de navidad, entre otras. Estas actividades tienen por finalidad demostrar a los funcionarios (independiente su modalidad contractual) la importancia que tienen, como persona humana, para la Municipalidad.
- Considerando que los cumpleaños son un momento especial para todas las personas, además de la celebración de los mismos, se permitirá a los funcionarios asistir el día de su cumpleaños a su trabajo solo durante media jornada, sin necesidad de recuperar con posterioridad.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

- Se realizarán pausas saludables, a través de actividades de esparcimiento, motivación y activación muscular o relajación.
- Una vez al año se reconocerá la antigüedad de los funcionarios y a los mejores compañeros de cada Departamento o Dirección.
- Se realizarán actividades de conversación entre los funcionarios y las autoridades municipales, con la intención de conocer las inquietudes de los funcionarios que permitan trazar lineamientos para mejorar el clima laboral. Ejemplo de esto será el programa “El Alcalde Escucha” (anexo N° 1).

#### **4. Política de Desarrollo de Recursos Humanos**

##### **i. Capacitación**

La Municipalidad, generará programas de capacitación que permitan la adquisición, profundización y/o actualización de los conocimientos que poseen los funcionarios o el incremento de competencias y habilidades requeridas para los distintos cargos. Los Programas de capacitación deben apuntar al desarrollo de competencias que estén alineadas con los objetivos del Mapa Estratégico Municipal. Aun cuando la responsabilidad por la administración de la capacitación recae en el Departamento de Recursos Humanos, serán las jefaturas y los propios funcionarios los que aseguren la participación, asistencia y puntualidad en los distintos programas.

##### **ii. Evaluación de desempeño**

El proceso de Calificaciones se encuentra normado mediante Decreto N° 1.228 de 1992, del Ministerio del Interior, y sus posteriores modificaciones, y por el Estatuto Administrativo. El sentido esencial de las evaluaciones es el mejoramiento del desempeño, las aptitudes y competencias de cada funcionario.

Independientemente de lo establecido en el Estatuto Administrativo sobre estas materias, las unidades podrán implementar acciones conducentes a mejorar el desempeño mediante instrumentos de medición alternativos.

##### **iii. Promoción y Traslados**

Consiste en el conjunto de criterios y procedimientos establecidos para que los funcionarios en el municipio accedan horizontal o verticalmente a asumir nuevas funciones. Los objetivos de esto son el buen funcionamiento y servicio a la comunidad, observando a la vez las necesidades de motivación y desarrollo profesional de los funcionarios. Los traslados, destinaciones y comisiones de



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

servicio del personal se analizarán de acuerdo a las necesidades y a las competencias del funcionario para el nuevo cargo.

#### **iv. Reconocimiento.**

La Municipalidad velará porque sus funcionarios sean justamente reconocidos por sus méritos.

La Municipalidad incentivará el uso de las herramientas disponibles para reconocer el buen desempeño, tales como anotaciones de mérito y otros.

Se velará por promover y facilitar el reconocimiento al interior de cada Dirección (programas de clima, funcionarios destacados del mes, traslado ascendente, capacitación específica)

### **5. Políticas de egreso**

#### **i. Desvinculación**

Se tomará las medidas para que la disposición de desvinculación se dé en un marco de objetividad y respeto a la persona, independientemente de si la causa es una falta grave cometida por el funcionario.

#### **ii. Retiro Voluntario**

Se implementará un programa de desvinculación para los funcionarios que reúnan los requisitos para jubilar, consistente en asesoría y orientación en los temas asociados al término de su vida laboral, con el propósito de asumir una proyección positiva y expectativas favorables en su nueva condición de vida.

Los lineamientos definidos por el municipio, deberán permitir desarrollar, en la organización, un programa de desvinculación asistida, bajo la responsabilidad de la unidad de RRHH de la Dirección de Administración y Finanzas.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La Trilogía, Tomo I, Nuevos conceptos y enfoques*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Asociación Chilena de Municipalidades, Escuela de Gobierno Local. (2016). Informe Nacional de Capital Humano Municipal. Recuperado de: <http://escueladegobiernolocal.cl/investigacion-y-estudios/informe-nacional-de-capital-humano-municipal-2016>.

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno Chile – DIRECON. (s/f). *Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico*. Santiago, Chile: Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. Recuperado de: <https://www.direcon.gob.cl/ocde/>

Datos de la Biblioteca del Congreso Nacional  
<http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Zapallar>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2017). Revisión de gobernabilidad multinivel en Chile: Modernización del sistema municipal. Conclusiones principales y recomendaciones.

Pavez, R. (octubre 2017). *Descripción de los Ciclos de Gestión de Competencias del Cambio Organizacional*. (Presentación Power Point, 4 diapositivas). Diplomado Política de Recursos Humanos y Ley de Plantas Municipales, Universidad de Santiago de Chile-Academia SUBDERE, Santiago, Chile.

Rodríguez, L. (s/f). *La gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Pp. 1-17 Montevideo, Uruguay: Cátedra Administración de Personal, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República. Extraído de: [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competicencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competicencias.pdf)

Servicio de Impuestos Internos. (2016). Tabla Excel “Estadísticas de empresas por región, comuna y rubro económico (2005-2015)”. Recuperado de: [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)



República de Chile

I. Municipalidad de Zapallar

Secretaría Municipal

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2016). *Manual de Gestión de Personas*.  
Santiago, Chile: Gráfica LOM.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2017). Informe Final Diagnóstico Nacional  
2016, Calidad de la Gestión Municipal.



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

## **ANEXO N°1**

### **PROGRAMA “EL ALCALDE ESCUCHA”**



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

## **PROGRAMA** **EL ALCALDE ESCUCHA**

### **Fundamento del programa.**

La modernización del estado que se ha venido desarrollando durante los últimos años, no solo ha implicado un cambio en la forma de administración del gobierno central, sino que también se hace extensivo a los municipios, lo que se ha manifestado aún más con la Ley N° 20.922. De esta manera, en términos de recursos humanos, se ha evolucionado desde el concepto de “Administración de Personal”, entendido como el conjunto de actividades a través de las cuales se registran, tramitan, documentan, resuelven, certifican, notifican y archivan las incidencias relativas al personal, a un concepto de Gestión de personas, entendido como el asumir compromisos concordantes con el logro de las finalidades organizativas, lo que exige acciones coherentes con éstas, que afectan, por una parte, al dimensionamiento cuantitativo y cualitativo del capital humano (qué personas y qué características necesita la organización, y que hacer para disponer de ellas) y proponen, por otra, influir positivamente en el comportamiento de las personas en el trabajo.

El modelo de Gestión de Personas, se manifiesta a través de la Política de Recursos Humanos, la que se entiende como una matriz orientadora o marco general en que se desarrolla el actuar del municipio con los funcionarios; es el punto de partida desde donde es posible para una municipalidad declarar sus intenciones base para planificar el camino deseado y desde allí las acciones a desarrollar en el ámbito de las personas. Es en este marco general, en donde se debe establecer la estrategia que llevará a cabo la municipalidad para entregar valor a sus funcionarios y a su vez, como estos entregan valor a la municipalidad. En definitiva, se reconoce a las personas como el activo principal de la organización.

Por otro lado, el artículo 56 de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, indica que el Alcalde, debe presentar oportunamente y en forma fundada a la aprobación del concejo, la Política de Recursos Humanos, la cual debe contemplar, a lo menos, los mecanismos de reclutamiento y selección, promoción y capacitación, y egreso. **Además, esta política podrá incluir planes piloto relacionados con el Recurso Humano, a fin de permitir un mejor desempeño laboral.**

La Política de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Zapallar, establece como valores institucionales, entre otros, el buen trato, entendido como el reconocer a las personas, interactuando con respeto y dignidad, fortaleciendo relaciones cordiales y armoniosas. Además, se fija como objetivo de la política de Recursos Humanos, el mejorar la gestión organizacional y el promover un clima organizacional armónico, donde las situaciones laborales conflictivas se resuelven a través de mecanismos de respeto, diálogo y acuerdos satisfactorios para las partes involucradas y, asimismo, se incentiven relaciones laborales beneficiosas y productivas, que aporten a la calidad de vida de las personas y la institución.

Es muy importante para la gestión municipal, mantener un clima laboral adecuado, haciendo partícipe a los funcionarios municipales de una relación directa y fluida con los estamentos de toma de decisiones y el propio Alcalde, ya que de esta forma se logra una mayor eficiencia en el trabajo que



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

conduce a entregar servicios de calidad a la comunidad y a cumplir de mejor manera el objetivo que tiene el municipio y que ha sido definido en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

**Programa.**

<b>TITULO DEL PROGRAMA</b>	El Alcalde Escucha
<b>OBJETIVO</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mejorar el clima laboral interno, y obtener retroalimentación para conocer la posición de los funcionarios dentro de la organización.</li><li>2. Obtener información de los propios funcionarios, que permitan a la administración conocer inquietudes y sugerencias sobre la organización y el trabajo interno.</li><li>3. Lograr comprender los motivos que puedan existir ante una posible desmotivación laboral.</li><li>4. Obtener información que permita tomar medidas de acción para mejorar el desempeño laboral.</li><li>5. Optimizar al desarrollo de las personas dentro de la institución.</li></ol>
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Se realizarán ciclos de conversación, entre no más de 20 funcionarios y el Alcalde. La actividad se hará con la técnica de Focus Group, centrando la atención en la pluralidad de respuestas, entregadas en un ambiente ameno y distendido.</p> <p>Se obtendrán datos por medio de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos de personas.</p> <p>Se definirán instancias para consolidar respuestas y resultados de las actividades, las que pueden ser entregadas en más de una oportunidad en el año.</p> <p>Las fechas definitivas de los ciclos de conversación serán</p>



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

	<p>definidas por el Departamento de Recursos Humanos, una vez que se conozca los resultados del proceso de inscripción.</p> <p>Con la finalidad de lograr una mayor distensión, apertura emocional y sentimiento de confianza por parte de los funcionarios, estos ciclos de conversación podrán desarrollarse en el marco de un desayuno.</p>
<b>CONVOCATORIA</b>	<p>La convocatoria será definida por el Departamento de Recursos Humanos, pudiendo hacer la invitación a participar del programa directamente a través del Alcalde, dado que por esta vía el mensaje puede ser más impactante.</p> <p>Pueden participar en estas instancias todos los funcionarios municipales, independiente de su modalidad contractual (Planta, contrata, honorarios y código del trabajo)</p> <p>La convocatoria será dirigida a todo el universo de posibles participantes a través de un proceso de inscripción a cargo del Departamento de Recursos Humanos. Luego de la inscripción, el Departamento de Recursos Humanos determinará los grupos, procurando que las personas que los integren sean homogéneas en cuanto a nivel de remuneraciones y responsabilidades.</p>
<b>DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	Desde el 1 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2018
<b>RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD</b>	Departamento de Recursos Humanos, Bienestar y Administración Municipal
<b>IMPUTACIÓN PRESUPUESTARIA</b>	ITEM 215-22-01-001



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

## **ANEXO N°2**

### **DESCRIPCIONES DE CARGOS**



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

FICHA PERFIL OCUPACIONAL				
ENCARGADO (A) DE PERSONAL				
Área productiva o proceso principal	Área Ocupacional : Perfil relevante para aquellas personas que desempeñan funciones laborales de ENCARGADO (A) DE PERSONAL, realizando entre otras funciones las de tramitar los procesos de ingreso del personal de planta y contrata de la municipalidad; administrar las obligaciones referidas a la jornada laboral; realizar labores asociadas a bienestar; gestionar la aplicación del proceso de calificación de los funcionarios(as); entre otras, todas funciones que se desarrollan cumpliendo con las leyes, normas y reglamentación vigente, tanto del Municipio como del Código del Trabajo y las normas y leyes laborales de Contraloría General de la República. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.			
ANTECEDENTES GENERALES				
Dependencia	Administración y Finanzas	Superior Jerárquico	Jefe de Administración y Finanzas	
Cargos supervisados	Funcionarios del Departamento de RR.HH	Vigencia	01/01/2018 al 31/12/2018	
Requiere responsabilidad administrativa		SI	NO	
		X		
UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIADAS AL PERFIL				
1	Administrar las obligaciones referidas a la jornada laboral de los funcionarios			
2	Controlar el cumplimiento del pago de las remuneraciones y las cotizaciones previsionales de los funcionarios municipales			
3	Ejecutar el programa de bienestar en coordinación con el (la) encargada de bienestar			
4	Gestionar la aplicación del proceso de calificación de los funcionarios municipales			
5	Tramitar los procesos de ingreso de personas a trabajar en la municipalidad.			
6	Confeccionar y proponer anualmente la política de Recursos Humanos			
CONTEXTO DE COMPETENCIAS				
Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales	Evidencias		
		Directas		Indirectas
		De producto	De desempeño	
> En alta demanda de atención de público interno y externo.	> Computador con internet y software office	> Reglamentos > Concursos públicos terminados	> Simulación de habilidades y conocimiento	> Autoevaluación > Evaluación de jefe directo > Curriculum vitae > Planillas y registros
> Orientando al usuario(a) interno.	> Teléfono con internet	> % de aplicación de Reglamento de Concursos	> Entrevista de conocimientos básicos	
> Coordinando comités al interior del Municipio.	> Acceso a intranet			
> Administrando recursos financieros.	> Software especializado de gestión de personal			
> Funcionando dentro de un marco legal establecido.	> Impresora y Scanner > Cámara fotográfica			
PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS				
<b>Competencias Institucionales:</b> - Orientación a la excelencia - Compromisos con los valores institucionales - Orientación al Servicio		<b>Competencias cardinales:</b> - Adaptabilidad a los cambios del entorno - Compromiso con la calidad de trabajo - Iniciativa - Ética - Innovación y creatividad		
<b>Competencias específicas:</b> - Calidad y mejora continua - Colaboración - Capacidad de Planificación y Organización - Conocimientos técnicos - Iniciativa - autonomía - Trabajo en equipo - Productividad - Manejo de crisis - Orientación al Cliente interno y externo - Toma de decisiones		<b>Competencias específicas de dirección:</b> - Conducción de personas - Liderazgo - Dirección de equipos de trabajo		
REQUISITOS				
Experiencia	Experiencia de al menos 3 años en área de personal municipal, liderando equipos de trabajo			
Educacionales	Título			
Título profesional universitario	Abogado, Ingeniero Comercial o Administrador Público			
Capacitación y especialización	<b>Conocimientos en:</b>		> Normativa laboral municipal y Código del Trabajo	
			> Capacitaciones y diplomados en Recursos Humanos	
			> Manejo de Software office y de gestión	



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

FICHA PERFIL OCUPACIONAL				
ENCARGADO (A) DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS Y SOCIALES				
Área productiva o proceso principal	Área Ocupacional : Perfil relevante para aquellas personas que se desempeñan en funciones laborales como ENCARGADO (A) DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS Y SOCIALES cuyas responsabilidades incluyen entre otras, las actividades de gestionar acciones de asistencia social y asesorar la constitución de organizaciones comunitarias, procurando un acceso equitativo para los beneficiarios del municipio en esta área, como también maximizando los recursos con los que cuenta o que gestiona.			
ANTECEDENTES GENERALES				
Dependencia	Dirección de Desarrollo Comunitario	Superior Jerárquico	Director (a) de desarrollo comunitario	
Cargos supervisados	Dependientes de Organizaciones comunitarias	Vigencia	01/01/2018 al 31/12/2018	
Requiere responsabilidad administrativa		SI	NO	
		X		
UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIADAS AL PERFIL				
1	Asesorar a las organizaciones comunitarias en la ejecución de proyectos sociales			
2	Asesorar técnicamente la constitución y funcionamiento de organizaciones sociales y comunitarias			
3	Asistencia técnica al municipio y a la comunidad			
4	Coordinar acciones de prevención de la vulnerabilidad social a través de actividades culturales, recreativas y deportivas, entre otras, con otras unidades de desarrollo comunitario y social			
5				
6				
CONTEXTO DE COMPETENCIAS				
Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales	Evidencias		
		Directas		Indirectas
		De producto	De desempeño	
> Atendiendo a los requerimientos particulares de organizaciones comunitarias. > En período de alta demanda de atención de servicios. > En situaciones de emergencia > En Organizaciones Comunitarias funcionales y territoriales	> Computador con internet > Teléfono > transporte para salidas a terreno > Oficina que permita atención privada > Registro central de colaboradores del estado y municipio	> Crecimiento en la tasa de constitución de organizaciones comunitarias	> Tasa de aprobación en el TER sobre Organizaciones aprobadas > Simulaciones > Entrevistas de desempeño	> Informes de desempeño > Registros de producción semanal > Cartas de recomendación > Diplomas y cursos de capacitación > Curriculum vitae
PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS				
<b>Competencias Institucionales:</b> - Orientación a la excelencia - Compromisos con los valores institucionales - Orientación al Servicio  <b>Competencias específicas:</b> -Calidad y mejora continua -Colaboración -Capacidad de Planificación y Organización -Comunicación eficaz -Conocimientos técnicos -Iniciativa - autonomía		<b>Competencias cardinales:</b> -Adaptabilidad a los cambios del entorno -Compromiso con la calidad de trabajo -Iniciativa -Ética		
REQUISITOS				
Experiencia	No se requiere			
Educacionales	Título			
Título Universitario	Carreras del área de las ciencias sociales			
Capacitación y especialización	Conocimientos en:	> Ley de participación ciudadana y de Juntas de Vecinos		
		> Capacitaciones en el área		
		> Habilidades blandas. Empatía y buena comunicación		



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

FICHA PERFIL OCUPACIONAL				
ACTUARIO (A) DE JUZGADO DE POLICIA LOCAL				
Área productiva o proceso principal	Área Ocupacional : Perfil relevante para aquellas personas que desempeñan funciones laborales de ACTUARIO (A) DE JUZGADO DE POLICIA LOCAL. Entre sus labores principales está el tramitar administrativamente las causas judiciales que ingresan al Juzgado de Policía Local, desde la habilitación de las carpetas, el registro de las declaraciones y la preparación expedientes para que queden en estado de ser presente al Juez (a) de Policía Local para preparación de sentencia. Es un perfil eminentemente administrativo, acucioso y ordenado en sus labores. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.			
ANTECEDENTES GENERALES				
Dependencia	Juzgado de Policía Local	Superior Jerárquico	Juez de Policía Local	
Cargos supervisados	No tiene	Vigencia	01/01/2018 al 31/12/2018	
Requiere responsabilidad administrativa	SI X		NO	
UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIADAS AL PERFIL				
1	Atender al usuario			
2	Utilizar las tecnologías de la información para el manejo de información y comunicación			
3	Realizar actividades administrativas de la Unidad			
4	Tramitar las causas judiciales			
CONTEXTO DE COMPETENCIAS				
Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales	Evidencias		Indirectas
		Directas		
		De producto	De desempeño	
> En las dependencias del Juzgado de Policía Local	> Computador y programas de excel y word	> Dos observaciones del(a) evaluador(a) del desempeño de la función.	N/A	> Certificados de cursos de capacitación sobre la función descrita.
> Atendiendo público				
> En situaciones de conflicto	> Telefono	> Una entrevista estructurada a un usuario(a) sobre procedimientos.		> Informes realizados
> Realizando labores administrativas	> Internet > Sistema computacional			> Recomendaciones escritas de jefes(as) de departamento
PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS				
<b>Competencias Institucionales:</b> - Orientación a la excelencia - Compromisos con los valores institucionales - Orientación al Servicio  <b>Competencias específicas:</b> -Calidad y mejora continua -Colaboración -Capacidad de Planificación y Organización -Comunicación eficaz -Conocimientos técnicos -Tolerancia a la presión de trabajo		<b>Competencias cardinales:</b> - Compromiso -Conciencia organizacional -Ética		
REQUISITOS				
Experiencia	No requiere experiencia			
Educacionales	Titulo			
Tecnico	Técnico jurídico			
Capacitación y especialización	Conocimientos en:	> Word > Excel		



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

FICHA DE PERFIL OCUPACIONAL				
ENCARGADO (A) DE OFICINA DE PARTES E INFORMACIONES				
Área productiva o proceso principal	Área Ocupacional : Perfil relevante para aquellas personas que se desempeñan como ENCARGADO(A) DE OFICINA DE PARTES E INFORMACIONES. Implica orientar y dar información integral al usuario(a) interno y externo del Municipio, en relación a los servicios Municipales y atender a sus sugerencias de acuerdo a la Ley Orgánica Municipal. Estas funciones deben ser realizadas de acuerdo a la planificación mensual de la Oficina de Informaciones, Partes y Reclamos. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.			
ANTECEDENTES GENERALES				
Dependencia	Secretaría Municipal	Superior Jerárquico	Secretario Municipal	
Cargos supervisados	No tiene	Vigencia	01/01/2018 al 31/12/2018	
Requiere responsabilidad administrativa		SI	NO	
			X	
UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIADAS AL PERFIL				
1	Administrar la central telefónica			
2	Gestión documental municipal			
3	Atención de público			
CONTEXTO DE COMPETENCIAS				
Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales	Evidencias		
		Directas		Indirectas
		De producto	De desempeño	
> En oficinas de informaciones, partes y reclamos. > Atendiendo público	> Computador con software office, impresora y scanner	N/A	> Registro de actividades > Registro de ingresos	> Autoevaluación > Evaluación jefe directo
> Entregando información del servicio. > Orientando al usuario(a) interno y externo. > Debe conocer de manera completa el funcionamiento de la municipalidad	> Fotocopiadora > Telefono > Directorio telefonico, de anexos y correos electrónicos de unidades y funcionarios > Internet		> Registro de Derivaciones	> Curriculum vitae actualizado > Ausencia de reclamos > Planilla de labores realizadas
PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS				
<b>Competencias Institucionales:</b> - Orientación a la excelencia - Compromisos con los valores institucionales - Orientación al Servicio		<b>Competencias cardinales:</b> -Compromiso con la calidad de trabajo -Ética		
<b>Competencias específicas:</b> -Colaboración - Orientación al cliente externo e interno - Conocimiento del municipio -Comunicación eficaz -Credibilidad técnica				
REQUISITOS				
Experiencia	No requiere experiencia previa			
Educacionales	Título			
Técnico nivel medio	Secretariado			
Capacitación y especialización	Conocimientos en:	> Software compuacional word y excel > Manejo de Outlook > De preferencia capacitaciones en atención de usuarios		



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

ENCARGADO (A) DE MEDIO AMBIENTE				
Área productiva o proceso principal	Área Ocupacional : Perfil relevante para aquellas personas que realizan funciones laborales de ENCARGADO (A) DE MEDIO AMBIENTE cuyo principal objetivo es ejecutar acciones concretas que contribuyan al cuidado del medio ambiente. En este perfil se enfatizan funciones técnicas transversales asociadas al levantamiento y ordenamiento de información, formulación y ejecución de proyectos y programas y también funciones específicas al área medio ambiental orientadas a asesorar administrativa y técnicamente al municipio y sus departamentos, además de ser contraparte comunal para defender los intereses de la ciudadanía en distintas instancias.			
ANTECEDENTES GENERALES				
Dependencia	Departamento de Medio ambiente, aseo y ornato	Superior Jerárquico	Encargado de Medio Ambiente, aseo y ornato	
Cargos supervisados	Funcionarios de Medio ambiente	Vigencia	01/01/2018 al 31/12/2018	
Requiere responsabilidad administrativa		SI	NO	
		X		
UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIADAS AL PERFIL				
1	Administrar programas y proyectos de manejo medio ambiental y sanitario			
2	Asesorar técnicamente al municipio y comunidad			
3	Desarrollar elementos técnicos para realizar gestión medio ambiental en la comuna			
4	Formular programas y proyectos medio ambientales			
5	Representar los intereses de la comuna y el municipio en materias medio ambientales ante la institucionalidad ambiental y ante privados			
CONTEXTO DE COMPETENCIAS				
Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales	Evidencias		
		Directas		Indirectas
		De producto	De desempeño	
> Integrándose a equipos de trabajo con instituciones del área de seguridad sanitaria y calidad medio ambiental.	> Computador con software office, impresora y scanner	> Intrumentos, reglamentos, propuestas de ordenanza y modificación de la misma	> Registros de actividades	> Cartas de recomendación.
> En actividades en terreno cuando las acciones de evaluación, seguimiento y fiscalización así lo requieran.	> Fotocopiadora	> Programas y proyectos medio ambientales	> Registro de capacitaciones	> Informes de desempeño.
	> Telefono	> Certificaciones medio ambientales	> Registro de reuniones (actas)	> Diplomas y cursos de capacitación.
> Colaborando con las jefaturas y participando en la definición de la estrategia de desarrollo y ordenamiento territorial	> Data Show y telón			> Calificaciones en Cuestionario simples con respuestas cortas.
	> Internet			
	> Camara digital			
	> Leyes y reglamentos medio ambientales			
	> Plan regulador			
PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS				
<b>Competencias Institucionales:</b> - Orientación a la excelencia - Compromisos con los valores institucionales - Orientación al Servicio		<b>Competencias cardinales:</b> -Adaptabilidad a los cambios del entorno -Compromiso con la calidad de trabajo -Iniciativa -Ética -Innovación y creatividad		
<b>Competencias específicas:</b> -Calidad y mejora continua -Colaboración -Capacidad de Planificación y Organización -Comunicación eficaz -Conocimientos técnicos -Iniciativa - autonomía -Trabajo en equipo -Credibilidad técnica				
REQUISITOS				
Experiencia	Al menos 2 años de experiencia en materias medio ambientales			
Educacionales	Título			
Título profesional universitario	Ingeniero medio ambiental o carrera afin de preferencia con postgrados en area medioambiental			
Capacitación y especialización	Conocimientos en:	> Normativa medioambiental > Utilización de equipos y software computacionales		



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

FIGURA PERFIL OCUPACIONAL				
ENCARGADO(A) DE ASEO Y ORNATO				
Área productiva o proceso principal	<p>Área Ocupacional : Perfil relevante para aquellas personas que desempeñan funciones laborales de ENCARGADO(A) DE ASEO Y ORNATO, siendo sus funciones principales el proceso de supervisión de los procesos de limpieza y ornato de la comuna. Dentro de sus tareas está el coordinar y controlar las tareas de creación, mantenimiento y arborización de áreas verdes; controla que las instalaciones relacionadas con las aguas lluvias o alcantarillado estén en óptimas condiciones para enfrentar las condiciones climáticas, entre otras. Se preocupa además de gestionar el retiro de basura de la comuna, satisfaciendo una de las necesidades con mayor sensibilidad para las personas de la comuna. Mantiene una constante preocupación por mejorar la gestión de aseo, ornato y medio ambiente proponiendo nuevas ideas, como por ejemplo el problema de los microbasurales en la comuna. Es un perfil con un gran desarrollo de habilidades conductuales relacionadas con la supervisión de personas. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.</p>			
ANTECEDENTES GENERALES				
Dependencia	Departamento de Medio ambiente, aseo y ornato	Superior Jerárquico	Administrador Municipal	
Cargos supervisados	Todos los funcionarios de la unidad	Vigencia	01/01/2018 al 31/12/2018	
Requiere responsabilidad administrativa		SI	NO	
		X		
UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIADAS AL PERFIL				
1	Administrar la limpieza y mantención de cámaras de aguas lluvias, fosas y alcantarillado			
2	Gestionar actividades de educación para comuna en materias de mantención del aseo, ornato y cuidado del medio ambiente			
3	Gestionar el retiro de basura			
4	Proponer mejoras en materias de aseo y ornato			
5	Supervisar las labores de aseo y ornato en todos los bienes nacionales de uso público de la comuna			
6	Supervisar las labores de ornamentación y mantención de áreas verdes			
CONTEXTO DE COMPETENCIAS				
Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales	Evidencias		
		Directas		Indirectas
		De producto	De desempeño	
> En las dependencias de la Unidad medio ambiente, aseo y ornato	> Computador > Impresora	> Registro de tareas realizadas durante la jornada	> Entrevistas estructuradas con los contenidos de las unidades de competencia.	> Autoevaluación > Evaluación de Jefe Directo
> En terreno durante la supervisión	> Telefono		> Simulación de habilidades y conocimientos	> Informe diario de trabajo
> En terreno en situaciones de conflicto y emergencia	> Manuales de procedimientos técnicos			> Curriculum vitae
> En climas adversos	> Internet			> Certificados de capacitación y estudios sobre la función descrita
> Con los miembros de la comunidad	> Programas computacionales: Word, Excel, Power Point, Adobe > Camioneta o vehículo Ad Hoc > Radio transmisor			> Charlas de inducción
PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS				
<b>Competencias Institucionales:</b> - Orientación a la excelencia - Compromisos con los valores institucionales - Orientación al Servicio		<b>Competencias cardinales:</b> -Adaptabilidad a los cambios del entorno -Compromiso con la calidad de trabajo -Iniciativa -Ética -Innovación y creatividad -Responsabilidad social		
<b>Competencias específicas:</b> -Calidad y mejora continua -Colaboración -Capacidad de Planificación y Organización -Conocimientos técnicos -Iniciativa - autonomía -Trabajo en equipo -Productividad -Manejo de crisis -Orientación al Cliente interno y externo -Toma de decisiones		<b>Competencias específicas de dirección:</b> - Conducción de personas -Liderazgo -Dirección de equipos de trabajo		
REQUISITOS				
Experiencia	Al menos 2 años de experiencia en el sector municipal o en áreas de aseo en empresas privadas			
Educacionales	Título			
Título profesional	Ingeniero agrónomo, Ingeniero Medio Ambiental o carrera afín			
Capacitación y especialización	Conocimientos en:	> Excel > Word		



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

ENCARGADO(A) DE LICITACIONES, COMPRAS Y ABASTECIMIENTO			
Área productiva o proceso principal	Área Ocupacional : Perfil relevante para aquellas personas que se desempeñan como ENCARGADOS(AS) DE LICITACIONES COMPRAS Y ABASTECIMIENTO, cuyas actividades más importantes son recoger los requerimientos de compra de las distintas unidades Municipales y utilizar los mecanismos de compra y abastecimiento indicados en la normativa de compras públicas para satisfacer estos requerimientos de manera eficaz y oportuna. Este perfil presenta un alto grado de especialización en la administración y uso del Portal de Chilecompra y procura que el proceso de compra y abastecimiento de bienes, contratación de servicios y adjudicación de proyectos se haga de manera transparente y fiable. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.		
ANTECEDENTES GENERALES			
Dependencia	Dirección de Administración y Finanzas	Superior Jerárquico	Director(a) de Administración y Finanzas
Cargos supervisados	Si, operadores de mercado público y secretaria	Vigencia	01/01/2018 al 31/12/2018
Requiere responsabilidad administrativa		SI	NO
		X	
UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIADAS AL PERFIL			
1	Elaborar la estrategia de compras		
2	Gestionar el procedimiento administrativo en el proceso de adquisiciones de bienes y servicios		
3	Elaborar el plan anual de compras públicas		
4	Orientar a las demás unidades municipales en las formas de contratación, así como también en la licitación vía suministros		
CONTEXTO DE COMPETENCIAS			
Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales	Evidencias	
		Directas	Indirectas
		De producto	De desempeño
> En el departamento, sección o unidad de Compras y Abastecimientos de las Municipalidades.	> Teléfono	> Planillas de registros	> Entrevista de conocimientos básicos necesarios respecto al funcionamiento del portal de chilecompras y a la ley de compras públicas.
> En un medio virtual (Portal Chilecompra).	> Computador	> Plan de compras	> Simulación de habilidades y conocimientos.
> Atendiendo a las distintas unidades Municipales.	> Internet y programas de Word y Excel	> Programa de trabajo y su cumplimiento	> Autoevaluación
> Gestionando el proceso de compra en el Portal Chilecompra.	> Impresora		> Evaluación del Jefe Directo
> Coordinando las acciones de los oferentes y solicitantes de los productos y servicios	> Software de contabilidad		> Currículum vitae actualizado
	> Scanner		> Planillas o registros de labores realizadas
PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS			
<b>Competencias Institucionales:</b> - Orientación a la excelencia - Compromisos con los valores institucionales - Orientación al Servicio  <b>Competencias específicas:</b> -Calidad y mejora continua -Colaboración -Capacidad de Planificación y Organización -Comunicación eficaz -Conocimientos técnicos -Iniciativa -autonomía -Trabajo en equipo -Productividad		<b>Competencias cardinales:</b> -Adaptabilidad a los cambios del entorno -Compromiso con la calidad de trabajo -Iniciativa -Ética -Innovación y creatividad	
REQUISITOS			
Experiencia	Al menos 2 años de experiencias en trabajos con la ley de compras públicas		
Educacionales	Titulo		
Título Universitario	Abogado, Ingeniero Comercial o Administrador Público		
Capacitación y especialización	Conocimientos en:	> Ley de Compras Públicas (capacitaciones) > Contar con acreditación en Chilecompras > Habilidades con programas Word y Excel	



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

FICHA PERFIL OCUPACIONAL				
ENCARGADO(A) DE OFICINA O DEPARTAMENTO AGROPECUARIO				
Área productiva o proceso principal	Área Ocupacional : Perfil relevante para aquellas personas que realizan funciones laborales de ENCARGADO (A) AGROPECUARIO, que se materializan en la ejecución de acciones concretas que contribuyen al fortalecimiento de las organizaciones agropecuarias y los (as) agricultores (as) como agentes productivos y de desarrollo económico de la comuna. En este perfil se enfatizan funciones técnicas transversales asociadas al levantamiento y ordenamiento de información, articulación de redes, formulación, ejecución y evaluación de proyectos, administración del presupuesto, y también funciones específicas al área agropecuaria orientadas a asesorar administrativa y técnicamente a las organizaciones y los (as) agricultores (as).			
ANTECEDENTES GENERALES				
Dependencia	Dirección de Desarrollo Comunitario	Superior Jerárquico	Director (a) de Desarrollo Comunitario	
Cargos supervisados	Funcionarios de Oficina/Departamento agropecuario	Vigencia	01/01/2018 al 31/12/2018	
Requiere responsabilidad administrativa		SI	NO	
		X		
UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIADAS AL PERFIL				
1	Administrar el presupuesto anual de la unidad agropecuaria			
2	Administrar programas y proyectos agropecuarios			
3	Asesoría técnica a usuarios			
4	Elaborar el plan de actividades agropecuarias			
5	Formular proyectos agropecuarios			
	Participar en acciones de coordinación interna			
6	Articular y manejar redes en la comuna			
CONTEXTO DE COMPETENCIAS				
Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales	Evidencias		
		Directas		Indirectas
		De producto	De desempeño	
> Integrandose a equipos de trabajo del área de fomento productivo y de las propias organizaciones de agricultores. > En actividades en terreno cuando las acciones de fomento productivo así lo requieran. > Colaborando con las jefaturas y participando en la definición de la estrategia de fomento productivo	> Computador > Impresora > Telefono > Scanner > Data Show y telón > Internet > Programas computacionales: Word, Excel, Power Point, Adobe > Materiales de talleres (plumon, cartulinas) > Camara Digital	> Planillas de registro de limpieza, orden y sanitización > Planillas de registro de insumos materiales.	> Observaciones, que incluyan la limpieza de oficina, baños y sectores o maquinarias definidos por la municipalidad > Entrevista de conocimientos básicos necesarios respecto a la evaluación de proyectos > Simulación de habilidades y conocimientos	> Autoevaluación > Evaluacion del jefe directo > Curriculum vitae actualizado > Planillas o registros de limpieza. > Registro de insumos y productos aplicados.
PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS				
<b>Competencias Institucionales:</b> - Orientación a la excelencia - Compromisos con los valores institucionales - Orientación al Servicio  <b>Competencias específicas:</b> - Calidad y mejora continua - Colaboración - Capacidad de Planificación y Organización - Comunicación eficaz - Conocimientos técnicos - Iniciativa - autonomía - Trabajo en equipo - Productividad		<b>Competencias cardinales:</b> - Adaptabilidad a los cambios del entorno - Compromiso con la calidad de trabajo - Iniciativa - Ética - Innovación y creatividad		
REQUISITOS				
Experiencia	Al menos 2 años de experiencia			
Educacionales	Título			
Título Universitario	ingeniero Agrónomo, Ingeniero medio ambiental, Médico veterinario			
Capacitación y especialización	Conocimientos en:	> Excel > Word		



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

ENCARGADO(A) DE CONTABILIDAD				
Área productiva o proceso principal	Área Ocupacional : Perfil relevante para aquellas personas que desempeñan funciones laborales de ENCARGADO(A) DE CONTABILIDAD MUNICIPAL, realizando la gestión contable Municipal, mediante la elaboración y mantención actualizada de los registros presupuestarios y contables, junto a la emisión oportuna de informes presupuestarios, contables y financieros en conformidad con las instrucciones que imparta la Contraloría General de la República. Desempeña, entre otras, las siguientes funciones la confección de balances de ejecución presupuestaria, del balance patrimonial anual de la municipalidad y la elaboración de informes de ejecución presupuestaria, contables y de obligación a terceros. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.			
ANTECEDENTES GENERALES				
Dependencia	Dirección de Administración y Finanzas	Superior Jerárquico	Director(a) de Administración y Finanzas	
Cargos supervisados	No tiene	Vigencia	01/01/2018 al 31/12/2018	
Requiere responsabilidad administrativa		SI	NO	
		X		
UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIADAS AL PERFIL				
1	Generar información contable y presupuestaria a los usuarios internos y externos			
2	Generar información contable a través del software de contabilidad			
3	Mantener la contabilidad municipal y presupuestaria			
CONTEXTO DE COMPETENCIAS				
Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales	Evidencias		
		Directas		Indirectas
		De producto	De desempeño	
> En las dependencias de la Unidad de Administración y Finanzas. > Analizando los registros contables y comparándolos con la documentación. > Efectuando registros y respaldo de la información procesada. > Contando, comprobando, analizando y corrigiendo los hechos económicos. > Atendiendo a usuarios(as) en trámites municipales.	> Computador > Impresora > Telefono > Calculadora > Escritorio > Internet > Aplicaciones de sistemas contables > Impresora > Insumos de oficina > Manual de procedimientos técnicos > Carpetas físicas con antecedentes	> Orden de trabajo e Informes de proceso diario. > Planillas relacionadas a la función	> Entrevista de conocimientos > Simulación de habilidades y conocimientos.	> Autoevaluación > Evaluación de jefe directo > Curriculum vitae actualizado > Planillas o registros de labores realizadas > Registro de programas e insumos utilizados
PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS				
<b>Competencias Institucionales:</b> - Orientación a la excelencia - Compromisos con los valores institucionales - Orientación al Servicio <b>Competencias específicas:</b> - Colaboración - Conocimientos técnicos - Credibilidad técnica - Orientación al Cliente interno y externo - Pensamiento analítico Responsabilidad - Tolerancia a la presión de trabajo		<b>Competencias cardinales:</b> - Integridad - Compromiso con la calidad de trabajo - Iniciativa - Ética - Responsabilidad social		
REQUISITOS				
Experiencia	Deseable 2 años de experiencia en cargos de encargado de contabilidad en el sector público			
Educativos		Título		
Estudios Universitarios Completos		Título de Contador auditor		
Capacitación y especialización		<b>Conocimientos en:</b> > Finanzas y contabilidad > Sistemas computacionales contables > Conocimientos nivel avanzado de Excel		



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

PERFIL DE CALIFICACIÓN				
CAJERO O ENCARGADO(A) DE CAJA				
Área productiva o proceso principal	Área Ocupacional : i) recepcionar dinero, ii) realizar pagos y iii) depositar ingresos recaudados cumpliendo con las normas y reglamentación vigentes en la Municipalidad y de otros servicios públicos y privados vinculados al sector. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.			
ANTECEDENTES GENERALES				
Dependencia	Tesorería Municipal	Superior Jerárquico	Tesorero Municipal	
Cargos supervisados	No tiene	Vigencia	01/01/2018 al 31/12/2018	
Requiere responsabilidad administrativa		SI	NO	
		X		
UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIADAS AL PERFIL				
1	Atender al usuario			
2	Utilizar las tecnologías de la información para el manejo de comunicación e información			
3	Realizar pagos			
4	Realizar otras labores de caja			
5	Registra información de ingresos diarios			
6	Recaudar los ingresos			
CONTEXTO DE COMPETENCIAS				
Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales	Evidencias		
		Directas		Indirectas
		De producto	De desempeño	
> En las dependencias de Tesorería Municipal > Efectuando registros y respaldo de la información procesada > Contando y comprobando, los hechos económicos. > Atendiendo a usuarios(as) en trámites municipales.	> Computador > Impresora > Telefono > Calculadora > Internet > Programas computacionales: Word, Excel, Power Point, Adobe > Escritorio habilitado de forma completa en un receptaculo cerrado con medidas de seguridad > Formularios de uso interno > Manuales técnicos de procedimiento > Carpetas de antecedentes > Impresora	N/A	> Dos observaciones del evaluador(a) del desempeño de la función.  > Dos entrevistas abiertas a una personas que desempeña la función.  > Una entrevista estructurada a un usuario(a).	> Certificados de cursos de capacitación sobre la función descrita.  > Cartas de recomendación que avalen el desempeño competente.  > Informes realizados  > Testimonios de usuarios(as).
PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS				
<b>Competencias Institucionales:</b> - Orientación a la excelencia - Compromisos con los valores institucionales - Orientación al Servicio <b>Competencias específicas:</b> - Colaboración - Conocimientos técnicos - Productividad - Orientación al Cliente interno y externo - Comunicación eficaz - Responsabilidad - Tolerancia a la presión de trabajo		<b>Competencias cardinales:</b> - Adaptabilidad a los cambios del entorno - Compromiso con la calidad de trabajo - Iniciativa - Ética - Innovación y creatividad - Responsabilidad social		
REQUISITOS				
Experiencia	deaseable al menos 2 año de experiencia en labores de caja			
Educacionales	Título			
Al menos enseñanza media completa y título Técnico nivel medio	Tecnico Nivel medio en contabilidad, o Administración y comercio, o carrera afín			
Capacitación y especialización	Conocimientos en:	> Sistemas de Recaudación		
		> Conocimientos intermedios de Excel		
		> Outlook		
		> Word		



República de Chile  
I. Municipalidad de Zapallar  
Secretaría Municipal

**ANOTESE, COMUNIQUESE Y ARCHIVESE.,**



**G. ANTONIO MOLINA DAINE**  
Secretario Municipal



**GUSTAVO ALESSANDRI BASCUÑAN**  
ALCALDE

DISTRIBUCION:

- 1.- RECURSOS HUMANOS.
- 2.- OFICINA DE TRANSPARENCIA.
- 3.- ARCHIVO: SECRETARIA MUNICIPAL.

CTL / ADM / SEC / RRHH