





## Contenido

Presentación.....	5
I. Criterios Generales.....	6
Lineamientos Estratégicos .....	7
Misión.....	7
Visión .....	7
Objetivos Generales de la Política de R.R.H.H. ....	8
Objetivos Esperados en los Funcionarios Municipales .....	8
Política de Recursos Humanos .....	9
II. Ingreso Personal.....	10
Reclutamiento .....	11
Formato Calendarización del Proceso de Llamado Concurso Público .....	12
Modelo de Publicación Concurso Público en el Diario de Circulación Local.....	13
Selección.....	14
Honorarios.....	14
Planta y Contrata.....	14
Etapas del Proceso de Selección .....	15
Prueba Escrita:.....	15
Exámenes Psicológicos: .....	16
Evaluación de Competencias: .....	16
Entrevistas Semiestructuradas:.....	16
Factores Claves para el buen Desarrollo del Concurso .....	17
Formularios y Documentación Requeridas durante el Proceso de Selección.....	17
Formato Calendarización del Proceso de Selección.....	18
Regímenes legales de Trabajo.....	18
Escalafón año 2017 .....	19
Escala Única Municipal (E.U.M.).....	20
Acogida e Inducción .....	20
	1



Principales beneficios en la Adopción de un Mecanismo de Acogida e Inducción.....	21
Criterios del mecanismo de Acogida e Inducción .....	22
Presentación.....	22
Actividades Sugeridas para la Presentación.....	23
Acogida.....	23
Actividades Sugeridas para la Acogida e Inducción .....	24
Socialización .....	24
Actividades Sugeridas para la Socialización .....	25
III.    Mantenimiento Personal .....	26
Mantenimiento del Personal.....	26
Remuneraciones.....	27
Remuneraciones Permanentes .....	27
Remuneraciones Eventuales .....	28
Bienestar .....	29
Servicio de Bienestar .....	30
Condiciones de Trabajo .....	32
Feriados, Permisos y Licencias Médicas.....	32
Estaciones de Trabajo .....	33
Clima Laboral.....	34
Sistema de Comunicaciones.....	36
IV.    Desarrollo de Personal .....	37
Desarrollo de Recursos Humanos .....	37
Capacitación.....	37
Tipos de Capacitación:.....	38
Control de Gestión .....	40
Indicadores de Gestión.....	40
Libro de Sugerencias y Reclamos .....	41
Buzones de Sugerencias.....	42



Encuesta Atención Usuarios.....	44
Evaluación de Desempeño .....	45
Proceso de Calificación Municipal.....	45
Promociones.....	46
Desvinculación del Municipio .....	47
Causales del Cese de Funciones .....	47
V. Ejecución y Seguimiento Política de R.R.H.H. ....	49
Comités de Apoyo y Coordinación .....	50
VI. Metodología de Diseño .....	51
Fuentes de Información .....	51
Focus Group .....	51
Equipo Gestor.....	51
Implementación de Encuestas .....	52
Encuesta Funcionarios Municipales .....	52
Encuesta Clima Laboral .....	52
Encuesta Atención de Público .....	52
Actualización Descripción de Cargos Municipales .....	53
Informe Final .....	53
VII. Referencias Bibliográficas .....	54
Leyes.....	54
Documentos Municipales.....	54
Referencias Generales.....	54
Sitios Web.....	55
Anexos .....	56
Anexo N°1: Curriculum Vitae Resumido .....	56
1. Identificación del Postulante.....	56
2. Título(S) Profesional(Es) y/o Grado Educacional.....	56
3. Antecedentes Académicos .....	56



4. Capacitación .....	57
5. Antecedentes Laborales.....	57
6. Trayectoria Laboral .....	58
Anexo N°2: Ficha de Postulación Ilustre Municipalidad de Coínco.....	60
Antecedentes del Postulante .....	60
Identificación del Postulante.....	60
Anexo N°3: Formato Evaluación Postulantes.....	61
Anexo N°4: Encuesta Atención de Público .....	64
Anexo N°5: Hoja de Calificación Anual Funcionarios Municipales.....	65
S.F. FACTOR .....	66
Anexo N°6: Ficha Funcionarios Municipales .....	67
Anexo N°7: Encuesta Clima Laboral .....	69
Encuesta Clima Laboral .....	69
Hoja de Respuestas .....	71
Anexo N°8: Diagrama de Flujo de Información Descripción Cargos Municipales.....	74



## Presentación

El continuo cambio percibido en la sociedad, el pensamiento de las personas, la conectividad, las tecnologías de información, la participación ciudadana, entre otros, vaticinan con claridad, la compleja situación que deben enfrentar los servicios públicos, y en especial los municipios, para responder a las diversas demandas que los habitantes de la comuna realizan. Problemáticas laborales, ambientales, de salud, educación, desarrollo económico local, son sólo algunas de tantas necesidades insatisfechas que la población tiene y por las cuales el municipio debe velar para su total solución.

Hoy en día, la administración pública, toma un rol protagónico, dada la creciente demanda e inquietudes por parte de los habitantes, por tanto se hace imprescindible contar con una organización sólida, coordinada y comprometida con el servicio público, eficiente y eficaz, capaz de dar respuesta a los vecinos y ser fuente de desarrollo, emprendimiento e innovación, consolidándose en el tiempo con una visión real de Gobierno Local.

La Ilustre Municipalidad de Coínco, consciente de la imperiosa necesidad de contar con un personal motivado y comprometido con la administración comunal, ha desarrollado durante el año, una Política de Recursos Humanos, participativa y conciliadora.

Esta política, es por esencia, flexible, dinámica y transversal, pudiendo adaptarse a las diversas situaciones de contingencia. Además cabe señalar que, en caso de entrar en conflicto cualquiera de estas políticas con las modificaciones de la legislación local, será indiscutiblemente esta última la que prevalecerá.



## I. Criterios Generales

La Política de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Coínco, cumple con lo dispuesto en el artículo 56, inciso segundo, en cuanto a que contempla, los mecanismos de reclutamiento y selección; promoción y capacitación, y egreso. Se ha considerado, además, la opinión del comité bipartito conformado en los términos del número 5 del artículo 49 bis de la ley 18.695

Dicha política incluye también diversos planes piloto relacionados con el recurso humano, a fin de permitir un mejor desempeño laboral. Según ésta, existen principios orientadores fundamentales, los cuales se indican a continuación:

- ✓ Probidad y Responsabilidad, entendiéndose como la conducta laboral correcta, basada en los valores de la honestidad, integridad y lealtad, en concordancia con la misión institucional.
- ✓ Igualdad y No Discriminación, entendiéndose este punto como la erradicación de toda distinción realizada a algún usuario en cuanto al servicio público brindado y a la calidad de la atención, así como el acceso a la información sobre su organización y gestión.
- ✓ Accesibilidad y Simplificación, entendiéndose este criterio como la constante búsqueda de alternativas, que hagan más simples los trámites realizados para los usuarios y a su vez generar conductos estándares claros que simplifiquen la comprensión por toda la comunidad.
- ✓ Gestión Participativa, entendiéndose este principio como la necesidad de generar espacios de coordinación y participación tanto ciudadana como de los funcionarios municipales por medio de las cuales se pretende hacer partícipe todas las opiniones de los actores involucrados en la gestión.
- ✓ Eficiencia y Eficacia, optimización de recursos en el servicio brindado, siendo éste de calidad, con precisión y en el menor tiempo posible.

Tomando como base los principios anteriores, el recurso más importante con que cuenta la Municipalidad es el recurso humano y la adecuada gestión de este permitirá hacerlo partícipe como principal factor de cambio, incorporándolo en las decisiones e invirtiendo en el constante perfeccionamiento.



## Lineamientos Estratégicos

### Misión

Articular, implementar y desarrollar un conjunto de instrumentos de gestión municipal, en favor de la creación de un plan de trabajo que incentive el progreso social, salvaguardando el equilibrio, la protección del medioambiente, la seguridad social y la calidad de vida de la comuna.

### Visión

Comuna arraigada en su patrimonio cultural, defensora de su identidad local, caracterizada por locaciones y condiciones climáticas que instalan el turismo como una alternativa económica viable, en un entorno centrado en la actividad comercial asociada a labores agrícolas y forestales, fortalecidas por la instalación de una red de servicios (bancos, hoteles y hosterías, servicentros, centros de pago) y un sistema de infraestructura vial, acorde a los desafíos que en materia de crecimiento y desarrollo plantea la comunidad.





## 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 Coínco. En términos generales, la Política de Recursos Humanos será guía para la administración, coordinación y dirección de la gestión de las 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, Bienestar, entre otros.
- ✓ Promover un sentido de participación de todos los funcionarios a través del diálogo constructivo desarrollado en reuniones de coordinación de las unidades e intraunidades.
- ✓ Implementar en la Ilustre Municipalidad de Coínco, la unidad de Recursos Humanos, dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas, creando el cargo de Encargado de Recurso Humanos, para luego tras la modificación de las plantas contar con esta Dirección autónoma, para poder desarrollar mejor la gestión y así poder dar la importancia y seguir los lineamientos de esta política.

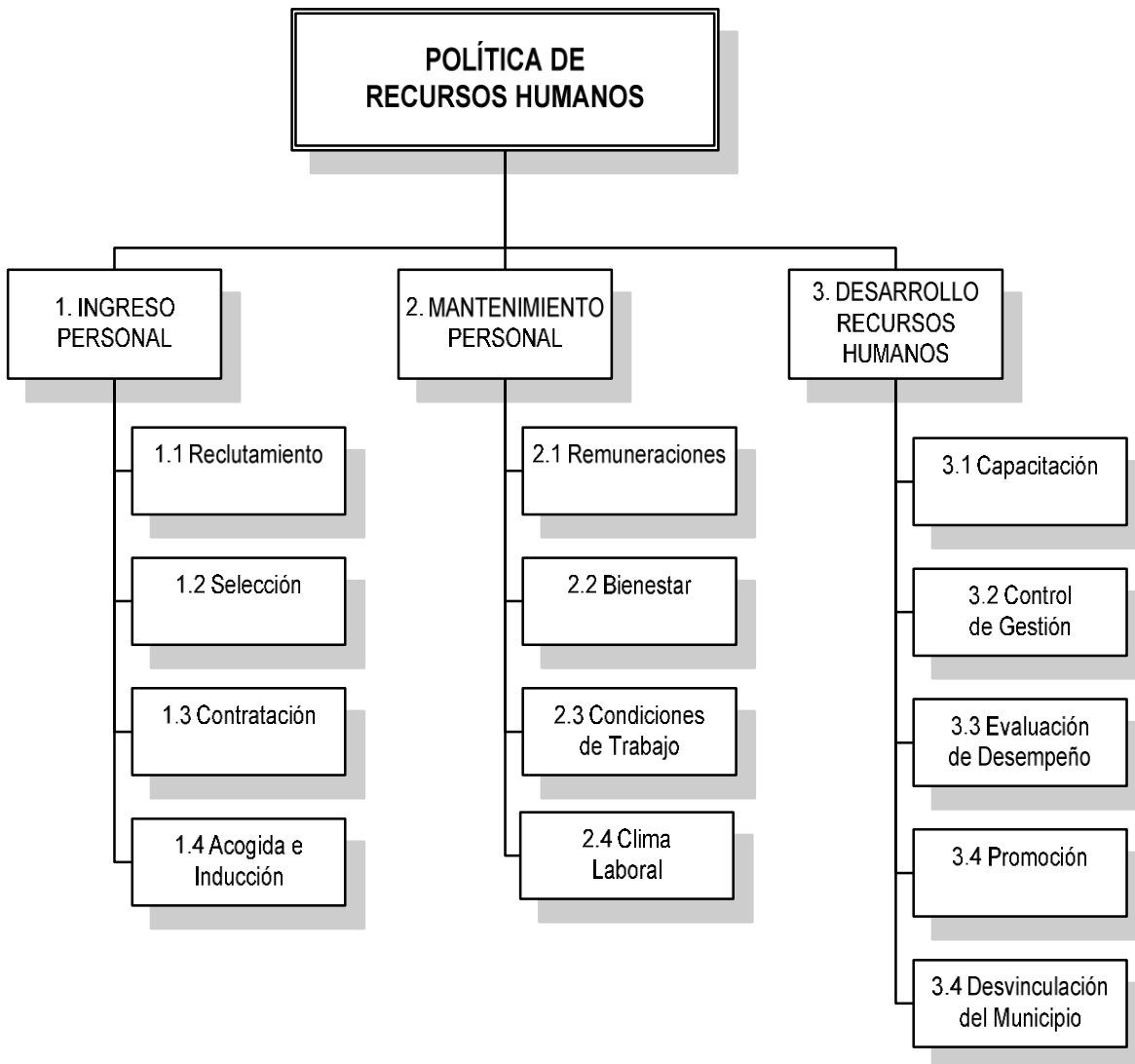
## Objetivos Esperados en los Funcionarios Municipales

- ✓ 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 Coínco 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.



## Política de Recursos Humanos

La Política de Recursos Humanos considera tres ejes prioritarios de trabajo con sus distintas dimensiones, las cuales se presentan a continuación en el siguiente Cuadro:





## II. Ingreso Personal

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Regímenes Legales de Trabajo
- ✓ Acogida 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. Esta política, priorizará la búsqueda de personal altamente calificado, con conocimientos técnicos, poniendo énfasis en el aspecto público.

El proceso de Ingreso de Personal a la Municipalidad de Coínco, se realizará en base a mecanismos estandarizados, basados en la transparencia, el orden y el acatamiento de las normativas aplicables a la materia.

El ingreso al Municipio, puede darse en calidad jurídica de Planta, Contrata y a Honorarios.

Cabe recordar que la Ley N° 18.883, reconoce tres modalidades de contratación:

- a) Cargos de Planta, que son aquellos que conforman la organización estable de la Municipalidad, en conformidad con lo establecido en el art. 6° de la Ley N° 18.883. Cuando el ingreso es en calidad de Planta, la Municipalidad se encuentra jurídicamente obligada 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 acreditación del mérito y la idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes. También se consideran los cargos de exclusiva confianza, los cuales son nombrados por el Alcalde.
- b) Cargos A Contrata, que tendrán el carácter de transitorios, y durarán como máximo hasta el 31 de diciembre de cada año.
- c) Los contratos sobre la base de honorarios, mediante decreto Alcaldicio, a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, cuando deban realizar labores accidentales y que no sean las habituales de la Municipalidad, quienes se registrarán por las reglas que establezca el respectivo contrato.



A continuación se detallan las dimensiones: Reclutamiento, Selección, Contratación y la adopción de una Política de Acogida e Inducción.

## Reclutamiento

La Ilustre Municipalidad de Coínco captará personal de fuentes externas siempre y cuando una vacante no pueda ser provista por ascenso (Art.17°). Procesos estandarizados para el llamado serán los utilizados, tomando en consideración el perfil y las competencias mínimas requeridas para el cargo de Planta y/o Contrata, señaladas en el Reglamento Interno Municipal y el Manual de Funciones respectivamente; todo esto, a cargo del Departamento de Recursos Humanos o quien se encuentre a cargo del personal municipal.

El primer llamado para postulaciones se realizara por el Alcalde, el que comunicara por una sola vez a las municipalidades de la respectiva región la existencia del cupo, y en el caso de no existir postulantes para el cargo se procederá a publicar un aviso en el diario de mayor circulación comunal” (Ley N° 18.883, Art. 18°)

Servicios complementarios para la difusión del concurso público, serán avisos realizados a través de la Radio Comunal con que se cuenta, además de avisos instalados en el Fichero Municipal, sin perjuicio del anuncio publicado en el diario de mayor circulación.



### ¿Quiénes pueden participar en el Concurso Público?

De acuerdo a la Ley N°18.883, Art. 10°, los requisitos básicos de postulación son los siguientes:

- a) Ser Ciudadano
- b) Haber cumplido con la ley de Reclutamiento y Movilización, cuando fuere procedente;
- c) Tener salud compatible con el desempeño del cargo;
- d) Haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley;
- e) No haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, y
- f) No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito.

La Persona que cumpla con los requisitos antes mencionados y que esté interesada en postular a los cargos deberá formalizar dicho trámite mediante mecanismos y documentos señalados en las bases del Concurso, adjuntando a su postulación copia y certificados de los antecedentes que correspondan.

### Formato Calendarización del Proceso de Llamado Concurso Público

<i>Etapa</i>	<i>Fecha</i>	<i>Responsable</i>
<i>1. Convocatoria</i>		
<i>2. Aviso Municipalidades de la Región de O'Higgins</i>		
<i>3. Publicación Diario</i>		
<i>4. Publicación Sitio Web Municipal</i>		



## Modelo de Publicación Concurso Público en el Diario de Circulación Local



Ilustre Municipalidad de Coínco  
Llamado a Concurso Publico de Antecedentes

Cargo (Planta/Contrata) (Directivos/Profesionales/Jefaturas/  
Técnicos/Administrativos/Auxiliares)

Grado Escala Única Municipal (E.U.M)

Vacantes N° de Puestos

Requisitos Los establecidos en el Art. 10º y siguiente de la ley 18.883.  
Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Los antecedentes se recibirán hasta el día XXX a las XXX, en la oficina de Personal de la  
Municipalidad de Coínco, ubicada en Plaza los Héroes N° 3, Coínco.

Las bases del concurso se pueden retirar en el municipio a partir del día XXX o descargar del  
sitio Web XXX. Y la entrevista Personal será el día XXX.

**ALCALDE**

En conclusión, mientras mayor y solido sea el proceso del llamado público, mayor será el número de personas en conocimiento respecto al puesto y mejor calificados serán quienes finalmente postulen para cubrir dicha vacante.

Para efectos de control y alineación con las normativas legales que regulan los llamados a concurso público es preciso revisar:

**Administrativo para Funcionarios Municipales, N° 18.883**

**Título II**

**De la Carrera Funcionaria**



## Selección

La Selección de los postulantes será a través de un procedimiento objetivo y técnico, analizando antecedentes y resultados de pruebas rendidas, resguardando de esta forma la transparencia y equidad.

La Selección de Personal contempla los siguientes pasos según el tipo de contrato:

## Honorarios

- a) Evaluación de Curriculum Vitae y Antecedentes Laborales
- b) El Alcalde deberá decidir y seleccionar el candidato apto para trabajos puntuales, siendo en caso necesario y a petición de la autoridad la opinión especializada de algún Directivo y/o Jefe de Sección.

## Planta y Contrata

De acuerdo al Estatuto Administrativo N°18.883, existen obligaciones mínimas que son complemento de las determinaciones del proceso completo de selección

¿Quién es el encargado del Proceso de Selección?

De acuerdo a las disposiciones Legales, como encargado del proceso de selección existirá un comité, denominado Comité de Selección, conformado por el Director de Recurso Humano y por quienes integran la junta calificadora, con excepción del representante de personal. Ellos son los llamados a evaluar de manera objetiva todas aquellas personas que postulan al cargo en cuestión.



## Etapas del Proceso de Selección

El Comité de Selección deberá diseñar, ejecutar y evaluar íntegramente todas las etapas del proceso de Selección, que a continuación se señalan:

- a) **Formulación de Bases del Concurso:** el Comité de Selección deberá desarrollar las bases del presente concurso con el objeto de dejar constancia del proceso de selección, documentación solicitada, requisitos básicos y fechas consideradas válidas para cada etapa, entre otros.
- b) **Revisión de Antecedentes:** una vez finalizada la fecha válida para la postulación, se procederá a revisar los antecedentes presentados por los postulantes para ver si cumplen con los requisitos señalados por ley. Los antecedentes generales considerados por el comité son los siguientes:

Factores básicos de análisis de los postulantes (Art.16°):

- ✓ Los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación;
- ✓ La experiencia laboral;
- ✓ Las aptitudes específicas para el desempeño de la función.

Evaluación de Currículum Vitae y Currículum Vitae Resumido

- c) **Aplicación de Instrumentos de evaluación a Candidatos:** es posible aplicar una batería de instrumentos de medición de conocimientos, competencias y aptitudes para el cargo, considerados previamente en la planificación del concurso, entre estos, es posible señalar:

## Prueba Escrita:

Para la medición objetiva de los conocimientos técnicos en el área pública, principalmente municipal, y el grado de conocimiento respecto a la comuna de Coínco y la constitución de su municipio, se realizará un examen escrito. La prueba escrita sólo será realizada, cuando exista un número igual o superior a 15 postulantes, con el objeto de escoger los candidatos mejor evaluados en el aspecto técnico para el posterior análisis de las competencias y compatibilidad con el perfil buscado.





### Exámenes Psicológicos:

Orientados a conocer en profundidad la personalidad del postulante y la compatibilidad de este con el cargo. Preferentemente, este proceso se externalizará a profesionales competentes en el área, en caso de considerarse necesario por el Comité de Selección.

### Evaluación de Competencias:

Entrevista con el Jefe Directo, con el objetivo de conocer las competencias específicas requeridas para el cargo específico y el perfil del postulante, así de este modo se pretende tener una opinión directa de quién trabajará con el nuevo funcionario. La opinión del jefe directo como resultado de las entrevistas realizadas no alteran la toma de decisiones por el Comité de Selección.

### Entrevistas Semiestructuradas:

A cargo del Comité de Selección, en base a una pauta de preguntas abiertas, las cuales buscan conocer y determinar los candidatos idóneos para ocupar la vacante. El proceso de formato y diseño tanto de la Prueba Escrita y la Pauta para la Entrevista Semiestructurada, será responsabilidad del Comité de Selección.

- d) **Confección de Acta:** posteriormente se debe realizar un acta con el objeto de dar constancia de la situación y de los resultados de cada uno de los postulantes. El Comité de Selección, considerando los antecedentes con que ya cuenta sobre los candidatos, se encuentra en condiciones de generar la Terna de Preseleccionados. Cabe señalar, que en el caso de no existir candidatos idóneos respecto a los puntajes de las diferentes evaluaciones, el Comité puede escoger a menos de tres postulantes para la posterior selección del Alcalde, quien deberá contar con todos los antecedentes previos del proceso de Selección para poder señalar en definitiva al nuevo funcionario municipal.
- e) **Finalización del Proceso:** una vez escogido por el Alcalde el candidato adecuado, se procede a dar término al proceso de Selección, notificando de los resultados a los interesados.
- f) **Notificación de Resultados:** el Secretario Municipal, en su calidad de ministro de las actuaciones del Alcalde, se encargará de informar a los concursantes sobre la resolución de éste respecto al concurso, dentro del plazo legalmente establecido para dicho cometido.



## Factores Claves para el buen Desarrollo del Concurso

- ✓ Cumplimiento de las Etapas, procesos y plazos establecidos del Concurso.
- ✓ Clara definición de la Descripción del Cargo que se pretende llenar.
- ✓ Correcta formulación de las Bases del Concurso
- ✓ Aviso a las Municipalidades de la región sobre la vacante.
- ✓ Publicación de aviso en el Diario.
- ✓ Amplia difusión del Llamado a Concurso Público.
- ✓ Retroalimentación a los postulantes del resultado del concurso.

## Formularios y Documentación Requeridas durante el Proceso de Selección

- ✓ Llamado de Concurso
  - Resolución del Alcalde para efectuar llamado para llenar un cargo.
- ✓ Aviso Municipalidades de la Región
  - Oficio por medio del cual se informa a las demás municipalidades de la región sobre el cargo disponible.
- ✓ Aviso Llamado a Concurso Público
  - Publicación en Diario y de ser posible en otros medios informativos, para una mayor difusión.
- ✓ Bases del Concurso
  - Elaboración de Bases que establecen los requisitos para poder participar en el concurso y la forma en que serán evaluados éstos.

### Formulario de Postulación (Véase Anexo N° 2)

- Formulario por medio del cual las personas postulan al cargo.
- ✓ Prueba Técnica y Pruebas Psicológicas
  - Pautas de respuestas esperadas y test aplicados a postulantes.

### Actas Administrativas del Comité de Selección (Véase Anexo N° 3)

- Informe detallado sobre las etapas y ejecución del proceso de selección.



## Formato Calendarización del Proceso de Selección

<i>Etapa</i>	<i>Fecha</i>	<i>Responsable</i>
<i>1. Formulación de Bases Concurso</i>		
<i>2. Recepción y Registro de Antecedentes</i>		
<i>3. Evaluación Curricular y nómina de candidatos</i>		
<i>4. Aplicación Prueba Conocimientos Generales</i>		
<i>5. Revisión Pruebas de Conocimientos y nómina de Candidatos que pasan a siguiente etapa</i>		
<i>6. Evaluación Psicológica</i>		
<i>7. Entrevista Personal</i>		
<i>8. Confección de Terna con Candidatos</i>		
<i>9. Selección del candidato Idóneo(Alcalde)</i>		
<i>10. Finalización del Proceso e Informe Final del Proceso</i>		
<i>11. Notificación a los postulantes sobre resultados</i>		

## Regímenes legales de Trabajo

Dentro de los Tipos de Regímenes Legales de Trabajo, se encuentra; La Planta, de carácter indefinido para el personal que desarrolla funciones municipales directas (Ley N°18.695); la Contrata, empleos transitorios que se contemplan en la Dotación Municipal; el Código del Trabajo y el contrato a Honorarios.

La Carrera Funcionaria se iniciara con el ingreso a un cargo de planta y a su vez los municipios sólo podrán contar con el siguiente escalafón de personal y sus respectivas condicionantes legales:

- ✓ Directivos
- ✓ Profesionales
- ✓ Jefaturas
- ✓ Técnicos
- ✓ Administrativos
- ✓ Auxiliares



La actual estructura de la Planta municipal de Coínco se encuentra regida por el Decreto con Fuerza de Ley N° 143 según Ley N°19.321 del año 1994, en el cual se considera a nivel nacional, un número de funcionarios proporcional a la población comunal. Para el caso de la Municipalidad de Coínco fue estimada una planta municipal de 17 funcionarios. Dichos puestos también traían asignado cupos específicos para cada escalafón municipal, impidiendo modificaciones y cambios estructurales de consideración.

El número de funcionarios según Estructuración Año 1994 y la planta municipal actual se muestran a continuación:

### Escalafón año 2017

<i>Escalafón</i>	<i>Año 1994</i>		<i>Año 2017</i>
	<i>Planta</i>	<i>Planta</i>	<i>Contrata</i>
<i>Alcalde</i>	1	1	
<i>Directivos</i>	4	9	
<i>Profesionales</i>	1	2	7
<i>Jefaturas</i>	3	3	
<i>Técnicos</i>	1	1	
<i>Administrativos</i>	3	5	12
<i>Auxiliares</i>	4	5	
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>19</b>

- En el año 1994, como el número máximo de cargos a planta es menor de 20 funcionarios, el municipio solo podía considerar 4 funcionarios a contrata



### Escala Única Municipal (E.U.M.)

La Escala Única Municipal señala grados que van del 20 al 1, donde se relacionan estos con el nivel de exigencia del trabajo y con ello el nivel salarial de cada funcionario. La Dotación de Personal con que cuenta la I. Municipalidad de Coínco durante el año es la siguiente:

<b>PLANTA</b>	<b>GRADO</b>	<b>Nº DE CARGOS</b>	<b>Nº TOTAL</b>
<b>DIRECTIVOS</b>	8	7	9
	9	1	
	10	1	
<b>Profesionales Profesional 11 Hrs.</b>	9	1	2
		1	
<b>Jefatura</b>	11	2	3
	12	1	
<b>Técnicos</b>	16	1	1
<b>Administrativos</b>	12	1	6
	13	2	
	14	1	
	15	1	
	16	1	
<b>Auxiliares</b>	13	1	5
	14	1	
	15	2	
	17	1	
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>26</b>

### Acogida e Inducción

A través de este documento la Ilustre Municipalidad de Coínco establecerá un mecanismo de Acogida e Inducción, la cual, busca facilitar la incorporación del nuevo funcionario al municipio, en términos laborales y relacionales. Será obligación directa del departamento al cual se incorpora, guiar al nuevo funcionario en sus deberes y labores, sin embargo, es responsabilidad de todo el personal municipal generar una cordial bienvenida y trato afable, entendiendo que un grato ambiente es la mejor manera de entablar una buena comunicación en torno al trabajo.



Por una parte, la incorporación del nuevo funcionario demanda cierto tiempo como mínimo para la adaptación y aprendizaje de los objetivos, funciones propias del cargo, niveles de exigencia de las tareas, contexto socio-político institucional, integración al equipo de trabajo y adaptación a la cultura organizacional en su conjunto.

Por otra parte, los servicios públicos, en especial los municipios, requieren a menudo personas capaces de incorporarse rápidamente, asumiendo en algunos casos más de una función a la vez y exigiendo resultados en el corto y mediano plazo. Es sabido que personas que reciben una buena inducción, prontamente adoptan una actitud positiva y responden satisfactoriamente a las tareas designadas por lo que la Política de Acogida e Inducción se hace cada vez más necesaria en toda organización.

### Principales beneficios en la Adopción de un Mecanismo de Acogida e Inducción

- ✓ Incorporar de manera eficiente al funcionario a sus nuevas tareas, contexto y equipo de trabajo.
- ✓ Contribuir al logro de los resultados laborales del nuevo funcionario.
- ✓ Facilitar la identificación del funcionario con su trabajo y la municipalidad.
- ✓ Dirigir todas las potencialidades de las personas hacia los objetivos municipales.
- ✓ Minimiza posibles conflictos producto de la llegada repentina a cierto grupo de trabajo, delegación de funciones e indiferencia por parte de los pares.



## Criterios del mecanismo de Acogida e Inducción

- ✓ El mecanismo de Acogida e Inducción debe ser transversal, disponible para toda persona.
- ✓ Toda persona que ingresa a la municipalidad o asume un nuevo cargo debe participar de la Inducción.
- ✓ Los planes de acogida e inducción no deben contemplar conceptos ni acciones discriminatorias de género, étnicas, de religión, tendencias sexuales, discapacidades físicas u otras de similar naturaleza.
- ✓ Los mecanismos de Inducción deben considerar instancias de entrega de información, sean estas charlas, reuniones, presentaciones y/o conversaciones informales que permitan brindar información cualitativa al nuevo funcionario.
- ✓ Independientemente del nivel jerárquico del nuevo funcionario la inducción y presentación deben realizarse, dejando en conocimiento de todos su llegada.

La Ilustre Municipalidad de Coínco considera dentro de este mecanismo de Acogida e Inducción ciertos pasos para hacer efectiva dicha incorporación:

### Presentación

Será principio fundamental, presentar formalmente a las otras unidades municipales el nuevo funcionario, procurando no sólo la incorporación a la Sección Municipal, sino a la Municipalidad de Coínco.

Independiente del nivel al que se incorpora dentro de la planta de personal, la presentación se debe realizar, hasta los niveles directivos correspondientes. Este paso, estará a cargo de la unidad o dirección de Recursos Humanos del municipio.

Cabe señalar, que la Sección Municipal a la que se incorpora el nuevo funcionario, se hará responsable de las presentaciones correspondientes que se vayan suscitando en las semanas precedentes.

En el caso del personal que ingresa por Programas o Convenios puntuales, por periodos específicos de tiempo superiores a seis meses, deberán ser publicados en el Fichero Municipal, informando al resto del personal sobre los antecedentes del programa y trabajo a realizar.



## Actividades Sugeridas para la Presentación

<b>PROPOSITO</b>	<b>ACTIVIDADES/TAREAS</b>	<b>GRUPO OBJETIVO</b>	<b>CONTENIDOS</b>
<b>Que el nuevo funcionario conozca a los distintos departamentos y sus funcionarios</b>	<i>Recibir y dar la bienvenida al funcionario por parte de cada jefe de Departamento</i>	<i>Recomendado para cualquier nivel jerárquico</i>	<i>Bienvenida</i>
	<i>Hacer una presentación al nuevo funcionario de sus compañeros directos de trabajo por parte del Jefe Directo</i>	<i>Recomendado para cualquier nivel jerárquico. Especialmente para Directivos, Profesionales y/o Jefaturas.</i>	<i>Bienvenida</i>
	<i>Informar sobre las funciones propias de cada Departamento y la relación entre estos (Clima Organizacional)</i>	<i>Recomendado para cualquier nivel jerárquico.</i>	<i>Descripción departamental y relación de funciones</i>

## Acogida

La Sección Municipal a la cual pertenezca el nuevo funcionario es naturalmente el grupo de personas que tendrá relación directa con la recepción del nuevo compañero. Ellos tendrán un papel preponderante a la hora de hacer efectiva la incorporación del nuevo personal. Así también, cabe consignar la importancia del Jefe Directo, quien debe ser capaz de instruir, insertar y transmitir el sentido del municipio y su labor en particular, de una manera cordial, así también deberá informar de elementos básicos del funcionamiento laboral: Horarios, Estación de Trabajo, Teléfonos, Artículos y Equipamiento de Oficina, Servicios Higiénicos, Casino, etc.





## Actividades Sugeridas para la Acogida e Inducción

PROPOSITO	ACTIVIDADES/TAREAS	GRUPO OBJETIVO	CONTENIDOS
<p><i>Que el funcionario aprenda respecto a las funciones que debe realizar junto a su unidad y como se relacionan con la misión y visión municipal</i></p>	<p><i>Realizar reuniones con su Jefe Directo quien expondrá y contextualizará las funciones y responsabilidades del cargo</i></p>	<p><i>Recomendado para cualquier nivel jerárquico</i></p>	<p><i>Misión y Visión</i></p> <p><i>Objetivo del cargo</i></p> <p><i>Funciones del cargo</i></p> <p><i>Dependencias Municipales</i></p> <p><i>Estación de Trabajo</i></p> <p><i>Compromisos de desempeño Individual y Colectivo</i></p> <p><i>Objetivos PMGM</i></p> <p><i>Manual de Funciones</i></p> <p><i>Clima Laboral</i></p>
	<p><i>Entregar Perfil completo del cargo al funcionario para clarificar sus funciones, tareas, dependencias, niveles de desempeño, entre otros.</i></p>		
	<p><i>Definir y desarrollar la figura de Tutor, persona encargada de apadrinar al funcionario, pudiendo ser el Jefe Directo, un par u otro.</i></p>		

## Socialización

También será parte del mecanismo de Acogida e inducción, compartir con quien ingresa al Municipio, la Misión y Visión Municipal, los elementos propios de la cultura organizacional, señalara en lo posible antecedentes históricos del municipio y de su gestión, este último transmitido también de manera pedagógica por medio del Reglamento Interno Municipal.



Además, se debe dejar en conocimiento del nuevo funcionario, todas las obligaciones establecidas según Ley N°18.883 que regulariza el actuar del personal. (TÍTULO III De las Obligaciones Municipales), considerara de suma importancia conocer las responsabilidades generales de cada funcionario, Jefes y Directivos, Permisos y Feriados, Subrogación, Prohibiciones y las Incompatibilidades del empleo entre otras.

También, se hace necesario informar a quien ingresa, sobre prácticas laborales aprobadas por la Municipalidad de entorno a la organización interna municipal.

Por último la Socialización, tiene como responsables directos al personal perteneciente a la Sección Municipal a la que ingresa el nuevo funcionario, no existiendo inconvenientes en la colaboración y apoyo por parte del resto del plantel municipal en este paso.

### Actividades Sugeridas para la Socialización

PROPOSITO	ACTIVIDADES/TAREAS	GRUPO OBJETIVO	CONTENIDOS
<b>Que el nuevo funcionario comprenda y acepte los valores y normas institucionales</b>	<i>Entregar material con normas legales, Administrativas y Políticas de Recursos Humanos de la municipalidad</i>	<i>Recomendado para cualquier nivel jerárquico</i>	<i>Misión y Visión</i>
	<i>Realizar una presentación general del funcionamiento organizacional, estructura, objetivos y planes estratégicos</i>		<i>Ley 18.883</i> <i>Ley 18.695</i> <i>Manual de Funciones</i> <i>Reglamento Interno</i> <i>Política de Recursos Humanos</i> <i>PLADECO</i>



### III. Mantenimiento Personal

#### Mantenimiento del Personal

El Mantenimiento del Personal se fundamenta en la consideración del capital humano de la Municipalidad de Coínco como factor clave, imprescindible para el adecuado funcionamiento de la administración comunal. Es por ello que, necesariamente debe existir un trabajo coordinado, que refleje la constante preocupación por parte de los directivos y autoridades, por la mantención del bienestar de todos los funcionarios municipales. La mejor calidad de vida de los funcionarios municipales, se traduce en una mayor eficiencia en el ámbito funcional y relacional, un mejor clima laboral y finalmente en un servicio de calidad para los usuarios de los servicios públicos, que en definitiva deben ser eje central del trabajo considerado como parte de la misión institucional.

Para responder a las inquietudes y mantener un adecuado ambiente laboral se requiere optimizar el accionar de algunas unidades, con especial énfasis en aquellas relacionadas al personal municipal, recogiendo ideas, inquietudes y peticiones formales, detectando obstaculizadores de la gestión, factores de insatisfacción y a su vez cuidando elementos de respeto, equidad y desarrollo de las personas.

La Ilustre Municipalidad de Coínco promoverá el constante desarrollo de instancias de reconocimiento del compromiso a nivel individual y colectivo. Lo anterior, fortaleciendo un sistema de información del personal, capaz de mantener un registro actualizado y detallado de la formación educacional, laboral, de desempeño y experiencia en otros cargos. Además, del grado de involucramiento del funcionario con las actividades en que pueda apoyar directamente a la gestión.

Contribuyen al Mantenimiento del Personal todas aquellas actividades que dicen relación con el acceso a todos los servicios y posibilidades que brinda la municipalidad a los funcionarios a través de la carrera funcionaria. Incorpora los factores propios de la labor y el ambiente municipal, tales como, Remuneraciones, Bienestar de los Funcionarios, Condiciones de Trabajo y el Ambiente Laboral.



## Remuneraciones

La Remuneración debe sin lugar a dudas ser equitativa, flexible y con simplicidad de control en su administración, para que conduzca a una ágil supervisión y de paso contribuya a la transparencia municipal. La equidad antes mencionada, pretende dar un trato justo en términos económicos a cada trabajador por su labor desempeñada; esto quiere decir por ejemplo que funcionarios en iguales condiciones de contrato deben percibir igual Remuneración. Sólo podrán diferir en su condición, a causa de asignaciones especiales tales como horas extraordinarias, comisión de servicio, experiencia u otros.

Dado que las Remuneraciones se entregan en el marco de una institución Pública, las Remuneraciones se encuentran normadas, en leyes que regulan los salarios pagados en torno al grado asignado en E.U.M. En este contexto, la Municipalidad de Coínco, velará por el cumplimiento de la remuneración de todos y cada uno de los funcionarios municipales en las fechas establecidas para dichos pagos y de acuerdo a lo establecido en la Ley.

El Sistema de Remuneraciones con que cuenta la Municipalidad de Coínco para los funcionarios en su calidad de Planta y Contrata comprende un sueldo fijo pagado de manera mensual y asignaciones específicas por diferentes ítems propios de la gestión, los cuales se detallan a continuación.

### Remuneraciones Permanentes

- ✓ Sueldo Base: salario de pago vencido mensualmente relacionado al grado del funcionario en la E.U.M.
- ✓ Pérdida de Caja: asignación que se concede solamente al funcionario que en razón de su cargo tenga manejo de dinero en efectivo como su función principal. (Ley 19.883, Art.97°, letra a)
- ✓ Asignación de antigüedad: asignación concedida a los funcionarios de planta y contrata que hayan prestado servicios al municipio por 2 años efectivos en un mismo grado. Esta asignación corresponde a un 2% sobre el sueldo base por cada grado de la escala, tomando como base el bienio, acumulable de no existir cambios de grado, con un tope máximo de 15 bienios.( Ley 18.883, Art.97°, letra g)



- ✓ Asignación Maternal y Familiar: el funcionario tendrá derecho a un pago por carga familiar, considerando como cargas, al cónyuge desempleado y a hijos menores de 18 años o hasta 24 años con certificado que acredite actuales estudios. En el caso de la Asignación Maternal, entrará en vigencia a partir del quinto mes de embarazo. (Ley 18.883, Art. 117°)
- ✓ *Asignación Profesional: El funcionario que posea título profesional y se encuentre en los escalafones profesional, directivo y jefatura, tendrá derecho a percibir esta asignación, tal como lo estipula la ley N° 20.922.*
- ✓ *Asignación Directivo y Jefatura: Es solamente para los funcionarios que al 1 de Enero del 2015, no estaban en posesión de un título profesional y ocupan un cargo directivo o jefatura y pertenecen a la planta municipal, tal como lo estipula la ley N° 20.922.*

### Remuneraciones Eventuales

- ✓ Aguinaldos: asignación voluntaria que concede el municipio a toda su planta municipal por festividades (Fiestas Patrias, Navidad)
- ✓ Bonos de Escolaridad: asignación monetaria concedida por hijo en edad escolar, entregada una vez al año como apoyo en económico en época de ingreso a los establecimientos educacionales.
- ✓ Horas Extraordinarias: (en caso de ser eventuales y las cuales no se puedan compensar con descanso compensatorio): asignación monetaria proporcional a las horas extraordinarias trabajadas los días sábado, domingos y/o en horario nocturno así como aquellas después de la jornada normal de trabajo.(Ley 18.883,Art. 97°,letra c)

En cuanto al pago de viáticos, pasajes u otros, originados por prestación de servicios extraordinarios o cometidos por parte de funcionarios municipales, se procurará como regla general que el pago correspondiente se realice con antelación, previa aprobación y resolución administrativa. Así también, el pago de horas extraordinarias se utilizará siempre y cuando sea necesario, a causa de actividades extraordinarias que requieran del personal municipal, con resolución de las autoridades respectivas.



También, el municipio ha impulsado un Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), según Ley N°19.803, a fin de mejorar el funcionamiento del municipio y de paso otorgar incentivos monetarios adicionales para el personal en caso de cumplir con los objetivos de mejoramiento predefinidos. El desarrollo de los PMGM es considerado instrumento de apoyo a las Remuneraciones y al fin último, la Política de Recursos Humanos, procurando la continua revisión, modificación e internalización de los aspectos analizados en la política de gestión diaria, asumiendo responsabilidades, criterios y maneras de actuar frente a situaciones puntuales que se vayan suscitando.

Todos los aspectos normativos que regulan las compensaciones a los funcionarios, es posible encontrarlos en detalle en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.

Ley 18.883,  
Párrafo 2: De las Remuneraciones y Asignaciones  
Art.92°-100°

## Bienestar

Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los funcionarios municipales y de sus familias es el objeto del Bienestar del Personal.

Existen normas básicas que protegen la integridad de cada funcionario, tales como: (Ley 18.883, Art.87°)

- ✓ Derecho a gozar de Estabilidad en el empleo
- ✓ Ascenso en el respectivo escalafón municipal;
- ✓ Participar de los Concursos;
- ✓ Hacer uso de Feriados, Licencias y Permisos;
- ✓ Recibir asistencia en caso de accidente laboral o de enfermedad contraída a causa de su función municipal;
- ✓ Participación en Actividades de Capacitación.



Así también, los funcionarios tienen derecho a ser defendidos y pedir al municipio el apoyo respectivo en caso de existir personas o actos criminales que atenten contra su integridad física o moral, sea este motivo de injurias y/o calumnias en su contra.

Además, considerando otro aspecto de Bienestar, los funcionarios pueden voluntariamente incorporarse a una Asociación de Funcionarios Municipales, con el objeto de hacer uso de los beneficios que las asociaciones posean, sean estos de coordinación departamental, negociación colectiva o utilización de inmuebles pertenecientes a ellos. En el caso de Coinco, existe 1 asociación de representación de los funcionarios.

- ✓ Asociación de Funcionarios Municipales de Chile (ASEMUCH)

### Servicio de Bienestar

La Ilustre Municipalidad de Coinco se compromete a potenciar el Servicio de Bienestar, autorizado por la Ley N°19.754, el cual tiene como eje central, mejorar la calidad de vida del personal municipal y la de sus familias, brindando servicios, otorgando préstamos celebrando convenios y buscando desarrollar iniciativas en torno al beneficio de todos sus asociados.

Entre los beneficios entregados anualmente por este servicio de Bienestar se encuentran:

- ✓ Asignación por Nacimiento
- ✓ Prestamos de Auxilio
- ✓ Devolución por concepto de Exámenes Médicos, Medicamentos o Insumos
- ✓ Festividad de Navidad
- ✓ Ayuda por Catástrofe y Emergencia

Todas las asignaciones, prestaciones y aportes señalados anteriormente se encuentran respaldados tras un Reglamento del Servicio de Bienestar, pudiendo flexibilizar algunos criterios el Comité encargado de dicho Servicio, adaptándolo a las necesidades de sus afiliados de acuerdo a la situación financiera existente.





Será compromiso de la Municipalidad, promover la incorporación de los funcionarios a este servicio, con el objeto de hacer partícipe a todo el personal, considerando todos aquellos funcionarios con contrato de Planta, Contrata y Código del Trabajo, este último considerado también por iniciativa del municipio en su afán de patrocinar y apoyar el actuar del Servicio.

Es sabido que el aporte municipal por este concepto, es proporcional al número de inscritos en el Servicio de Bienestar, por tanto, mientras mayor sea el número de funcionarios adheridos a éste, mayor será también el aporte que la Municipalidad destine para el bienestar de su personal.

La Ilustre Municipalidad de Coínco piensa que sus funcionarios deben lograr un buen equilibrio entre su vida profesional y su vida privada. Así también se considera dentro de este punto (Bienestar), la incorporación de la Municipalidad a una Caja de Compensación, la cual deberá velar por el eficiente cumplimiento de las Licencias Médicas y otros servicios adicionales para el beneficio personal municipal.

Será de interés de la Municipalidad, saber la aprobación o rechazo de la mayoría de la Planta Municipal respecto a la gestión de la Caja de Compensación actual, con el fin de mantenerla o cambiarla por aquella que a juicio de la mayoría, brinde el mejor servicio. En caso de existir disconformidad con la gestión de la actual Caja de Compensación, la Municipalidad invitará a todas las Cajas de Compensación que quieran exponer sus planes de trabajo para aclarar dudas e inquietudes y señalar sus ventajas respecto al servicio para intentar persuadir a los funcionarios municipales, los que en definitiva seleccionarán la alternativa que más se adapte a sus demandas.

Con respecto a los Servicios brindados con frecuencia por las Cajas de Compensación se pueden señalar:

- ✓ Salud
- ✓ Capacitación y Educación
- ✓ Créditos Personales
- ✓ Servicios Previsionales
- ✓ Ahorro y Vivienda
- ✓ Otros





## Condiciones de Trabajo

Las normas que rigen las condiciones laborales respecto a la jornada laboral y aspectos a considerar del lugar físico de trabajo son factores que de una u otra manera impactan en los funcionarios. Procurar las condiciones de trabajo óptimas, es sin duda un complemento necesario para entregar un eficiente servicio de atención a la comuna.

El objetivo de esta Política consiste en formalizar y fortalecer los procesos tendientes a diagnosticar y plantear líneas de acción referentes a las condiciones de las distintas estaciones de trabajo así como al continuo mejoramiento de la calidad de la atención a los usuarios.

## Feriatos, Permisos y Licencias Médicas

Por una parte, Feriatos, Permisos y Licencias Médicas están consideradas dentro del Estatuto Administrativo (Ley N°18.883). Todo el control de esta información estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos, quien llevará un registro actualizado en caso de que algún funcionario necesite información respecto a su condición.

**Feriatos:** comprendiendo por feriado el descanso que tiene derecho todo funcionario municipal que haya cumplido un año de servicio municipal. El feriado consistirá en 15 días hábiles para los funcionarios con menos de 15 años de servicio, 20 días hábiles para aquellos con 15 a 19 años de servicio, y de 25 días hábiles para los funcionarios con 20 o más años de servicio. (Ley 18.883, Párrafo 3° De los Feriatos)

**Permisos Administrativos:** entendiéndose estos como la ausencia transitoria del funcionario al municipio por actividades o situaciones personales que nada tienen que ver con su función. Los permisos son aceptados por un periodo no superior a 6 días hábiles al año, sin perjuicio de la remuneración que percibe. También – en caso que quiera el funcionario – podrán fraccionarse dichos permisos en días o medios días. (Ley 18.883, Párrafo 4° De los Permisos)

**Licencias Médicas:** el derecho que tiene el funcionario de ausentarse o reducir su jornada de trabajo, con el fin de atender una necesidad de salud, tras prescripción profesional certificada médica, cirujano dentista o matrona según sea el caso, sin perjuicio de su remuneración. (Ley 18.883, Párrafo 5° de las Licencias Médicas)



## Estaciones de Trabajo

Por otra parte, las dependencias físicas con que cuenta el personal, serán de interés para el mejor funcionamiento y comodidad de los funcionarios, para la mejor atención de los usuarios de los servicios municipales.

Para el óptimo control respecto del espacio físico existe el Comité Paritario de Higiene y Seguridad, comité por medio del cual es posible mantener un control exhaustivo sobre la situación real de las distintas estaciones de trabajo con que cuenta el municipio, a fin de desarrollar un diseño ergonómico que permita optimizar el espacio físico y la relación del funcionario con los diferentes equipos de apoyo para su desempeño laboral diario.

Cada empleado debe velar por su seguridad personal, así como por la de sus compañeros de trabajo, razón por la cual toda sugerencia será manifestada a este comité, en el marco de la mejora del servicio, será bienvenida y analizada de manera acuciosa.

Respecto a las estaciones de trabajo, problemas de hacinamiento y condiciones que impiden un fluido y seguro trabajo, la Municipalidad por medio de su nivel directivo y/o Comité Paritario de Higiene y Seguridad, serán los responsables por velar por aquellos temas de interés y de satisfacer las necesidades de su personal. Así también, es de responsabilidad municipal gestionar y coordinar capacitaciones realizadas por profesionales en el área de Seguridad, prevención de accidentes laborales y mejoramiento del ambiente de trabajo. Con todo esto, se pretende mantener condiciones adecuadas para la eficiente atención de la comunidad.

Cabe señalar que el municipio procurará conservar un fluido diálogo con entidades de seguridad tales como la Mutual de Seguridad, para poder establecer un vínculo de apoyo en torno a charlas y capacitaciones de difusión de Prácticas, Accidentes y Condiciones Laborales con el objeto de concientizar a los funcionarios y la manera cómo realizar adecuadamente las labores diarias.

Sera una buena práctica la inclusión de estos requerimientos en los objetivos de los programas de mejoramiento municipales (PMGM), contemplando este factor (estaciones de trabajo) como uno de los ejes centrales, dada su directa incidencia en la atención hacia la comunidad.



La Ilustre Municipalidad de Coínco proporcionará a todos sus funcionarios, un lugar adecuado y estable para el desempeño de sus funciones, enfatizando la preocupación por la búsqueda de mejoramiento físico de las estaciones de trabajo. Así también, dado el inherente interés por la seguridad de cada funcionario, se realizará un trabajo conjunto de los involucrados, siendo responsabilidad individual el participar de las actividades que se programen en torno al tema.

## Clima Laboral

El ambiente Laboral requiere sin duda alguna de la atención como factor de influencia en el desempeño. Queda demostrado que lugares de ambiente laboral grato y ameno, benefician la productividad y el bienestar personal, por el contrario, aquellos lugares en donde el clima no es el adecuado, existen conflictos y tensión, la presión embarga a los funcionarios y su desempeño dista mucho del que ellos mantendrían en condiciones adecuadas.

El Objetivo de esta Política es promover una cultura de involucramiento y responsabilidad de los funcionarios con la Municipalidad, la que a su vez, se encontrará en una constante búsqueda de alternativas y programas para mejorar la comunicación, la motivación, relaciones laborales y el compromiso de cada uno de sus funcionarios, con el objeto de armonizar el ambiente de trabajo y con ellos la Cultura Organizacional existente.

La Cultura Organizacional sobre todo en los servicios públicos es lenta, rígida y en su gran mayoría adversa a cualquier cambio, por lo que este trabajo es de largo aliento, sólo así será posible modelar una actitud proactiva y conciliadora por parte de la institución reflejada en cada funcionario y en su cometido municipal.

Además la Asociación de Funcionarios Municipales, tendrá un papel de importancia en este aspecto, deberá ser capaz de llegar a acuerdos, entablar diálogos constructivos y cumplir con su finalidad de ser un ente articulador de la gestión municipal y voz de los funcionarios en la toma de decisiones.



También, las demás asociaciones de funcionarios según ley N°19.296, tienen una serie de facultades que les permiten involucrarse de forma directa con la toma de decisiones, por lo que el llamado que se les hace es a conciliar ideas y no ser grupos de polaridad dentro del municipio. Aquellas órdenes que afecten a los funcionarios serán comunicadas a la Directiva de cada asociación, siendo éstos responsables de informar a los socios sobre dichas medidas, canalizando las opiniones de sus socios y adoptando una postura frente a determinadas situaciones. Solamente cuando sea necesario y que la situación lo amerite la municipalidad llamará a asamblea general para informar sobre ciertas materias.

El Clima Laboral es algo intrínseco, a todo grupo de trabajo, en el cual se mezclan distintos valores, creencias y comportamientos individuales, es Responsabilidad Compartida contribuir al ambiente laboral.

Los Jefes, deben ser ejemplo de actitud frente al trabajo, capaces de promover la participación, canalizar las opiniones de sus grupos de trabajo e informar a sus subordinados de las actividades en que se encuentra la Municipalidad.

Los Funcionarios Municipales, deben tener una activa participación, generar, desarrollar y utilizar medios por los cuales sus ideas sean escuchadas, fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo, considerando a los pares, complemento de su labor individual, bajo el concepto de que el servicio e imagen que se entrega a la comunidad es el fiel reflejo del trabajo coordinado y planificado realizado por todos quienes integran la planta municipal.

Dentro de las actividades contempladas para lograr el objetivo de un mejor clima laboral y aprovechando la autorización que realiza la autoridad nacional a través del Decreto Supremo N° 2.118, de 1997, del Ministerio del Interior, que establece el "Día del Funcionario Municipal", los días 28 de octubre de cada año, en reconocimiento a la importante contribución histórica y futura de los funcionarios municipales para el desarrollo de las comunas y en suma del país, se establecen una serie de acciones como la realización de un desayuno de honor, una tarde de actividades deportivas como una forma de celebración y también una cena de fin de año que reúna a los funcionarios en un espíritu de fraternidad y reconocimiento a sus labores.



## Sistema de Comunicaciones

Se garantizará el derecho de todos los funcionarios de quedar informados a través de los medios formales y/o la asociación que posee la municipalidad, sobre materias pertinentes, evitando el rumor y los comentarios sin fundamento.

- Reuniones de Coordinación, son Instancias de Diálogos entre jefaturas y funcionarios, así la comunicación abierta no significa únicamente informar, sino también escuchar y dialogar, con lo cual se pretende consolidar como el medio por el cual se produzca sinergia y retroalimentación de la gestión. La comunicación será tanto descendente así como ascendente. Sera buena práctica dentro de los objetivos de los programas de mejoramiento de gestión, coordinación, desarrollo y/o actualización de las herramientas de planificación con que cuenta la municipalidad. Los acuerdos que acá se adopten y la información generada como resultado de estas reuniones, se deberá transmitir por los directivos a los diferentes funcionarios bajo su cargo.
- Ficheros Municipales, proveídos de material informativo ubicados en lugares estratégicos de fácil acceso a los funcionarios. Se procurará mantener información actualizada al alcance de todos, sobre la gestión municipal y las actividades realizadas por los distintos departamentos.
- Encuestas Internas, sirven como sustento respecto de cómo perciben los funcionarios municipales el clima laboral, manteniendo un seguimiento periódico sobre la cultura, y posibles cambios que se han dado, constituyéndose como una instrumento de control para la gestión municipal.
- Asambleas Generales, son los medios utilizados para informar respecto a la gestión municipal. Serán instancias de información institucional, saber qué, cómo y para quién el municipio realiza distintas labores, con el fin de mejorar la identidad y el compromiso de los funcionarios con el actuar municipal, esclareciendo cuál es la importancia de su función para el cumplimiento de los logros institucionales.



## IV. Desarrollo de Personal

- ✓ Capacitación
- ✓ Control de Gestión
- ✓ Evaluación de Desempeño
- ✓ Promociones
- ✓ Desvinculación del Municipio

### 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 Desarrollo 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 Planta de Personal, de ahí la preocupación por su perfeccionamiento, realización y desarrollo, con políticas claras, reales y con feed-back (Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido) en todos los sistemas internos.

El Desarrollo de Recursos Humanos comprende las siguientes dimensiones: Capacitación, Control de Gestión, Evaluación de Desempeño, Promociones y Desvinculación del municipio.

### Capacitación

*“El conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas aquellos funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”.*  
(Ley N° 18.883 Art.22°)



## Tipos de Capacitación:

De acuerdo a la Ley N°18.883 se establecen distintos tipos de Capacitación

- ✓ Capacitación para el Ascenso: destinada a desarrollar aptitudes y competencias para que los funcionarios puedan optar a asumir cargos superiores. (Art. 23°, letra a)
- ✓ Capacitación de Perfeccionamiento: relacionada a mejorar el desempeño del funcionario en su actividad diaria. (Art. 23°, letra b)
- ✓ Capacitación Voluntaria: capacitación de interés institucional, orientada a todo funcionario independiente del nivel jerárquico y que no conduce directamente al ascenso. (Art. 23°, letra c)

Los estudios de Postgrado, Superior Educación Media y Básica, No se considerarán como actividades de Capacitación, y por ende, la Municipalidad no se hace responsable por éstas, quedando a disposición de los interesados participar en el desarrollo académico.

Quienes hayan optado por estudios y/o perfeccionamiento por cuenta propia como parte de su desarrollo personal, pueden exigir una Nota de Mérito por parte de su Jefe Directo, reconociendo este hecho como un acto positivo y destacable. Siendo causal de reconocimiento y factor de consideración al momento de la evaluación de su desempeño.

Todas las disposiciones legales que regulan las actividades de Capacitación para el municipio es posible encontrarlas dentro del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.

La Ilustre Municipalidad de Coínco se compromete a promover el continuo aprendizaje a través de su cooperación para todas aquellas actividades de capacitación orientadas a desarrollar un servicio integral, esto es, el desarrollo interno y externo. Las áreas consideradas por la municipalidad como prioritarias para el desarrollo organizacional son:

- ✓ Técnico Profesional  
(Finanzas Públicas, Administración, Gestión, Tecnología, etc.)
- ✓ Relacional  
(Comunicaciones, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Reconocimiento, etc.)
- ✓ Desarrollo Personal  
(Cultura, Educación, Calidad de Vida, Recreación, etc.)





Tomando en cuenta las diversas necesidades de capacitación, se diseñará un Plan Anual de Capacitación, que garantice la pertinencia de cada curso, la administración adecuada de los cupos de acuerdos a las áreas prioritarias y la respectiva evaluación ex-post del organismo capacitador. Asimismo se tomarán en consideración las necesidades de nivelación, perfeccionamiento y desarrollo de competencias de los funcionarios municipales en las áreas pertinentes (en ese orden). Además de la programación de Charlas Generales con profesionales y/o expertos en temas orientados a la organización, ámbito relacional y humano.

El Plan Anual de Capacitación tendrá como base la Equidad, considerando áreas prioritarias de Capacitación, de acuerdo a la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos señalados por la Municipalidad de Coínco. Cabe señalar la importancia y la estrecha relación de los cursos con la obtención de los objetivos estratégicos municipales, de manera de alinear las capacitaciones a las necesidades reales de la organización.

Así también, el interés del municipio en esta materia, se ve reflejado en la constante preocupación por considerar las capacitaciones como base de los Programas de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), siendo uno de los objetivos anuales autoimpuestos y que sin duda son necesarios para el actuar municipal. Asimismo, la política de capacitación realizada establece los fondos municipales requeridos y necesariamente considerados en el presupuesto anual para su completa ejecución.

Las capacitaciones deberán promover cambios en la conducta de las personas, cambios institucionales en la gestión municipal y sobretodo transformaciones de la cultura organizacional, mejorando el clima laboral y preparando a los funcionarios para adelantarse y enfrentar de mejor manera las futuras modificaciones culturales, administrativas y tecnológicas que se pretenden a nivel nacional.

*Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. N° 18.883*

*Título II*

*De la Carrera Funcionaria Párrafo 2° De la Capacitación*





## Control de Gestión

El Control de Gestión busca mecanismos que den testimonio de manera continua y actualizada sobre la gestión realizada por las distintas Direcciones de la Municipalidad. Esto será realizado, por una parte diseñando y analizando indicadores de trabajo, y por otra adaptando la atención y por ende el servicio entregado, tomando en cuenta consideraciones y sugerencias propuestas por los propios usuarios por medio de métodos de recolección de información cualitativa y cuantitativa.

La Investigación es un factor sumamente importante para mantener un continuo seguimiento de la gestión, dando señales claras de los cometidos Municipales, permitiendo retroalimentar a los Directivos sobre el funcionamiento colectivo de los distintos departamentos y el desempeño laboral que presentan. Así como también colabora en la transparencia de los procesos, reflejando las funciones y tareas desarrolladas por las Direcciones Municipales, considerando servicios íntegros brindados, permitiendo un control general de la gestión.

## Indicadores de Gestión

El rendimiento y la cantidad de trabajo manifestado por los funcionarios y posteriormente calificado anualmente por un comité de calificación podrían medirse en una primera etapa por un plan piloto en el cual la participación de cada Dirección Municipal es imprescindible.

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.



Ejemplos de Indicadores de Gestión impulsados en otros Municipios son:

- ✓ Número de atenciones a usuarios (n° semanal)
- ✓ Registros realizados (n° semanal)
- ✓ Decretos de Pago (n° mensual)
- ✓ Certificados (n° mensual)
- ✓ Tiempo estimado de atención por usuario (minutos / tiempo de espera)
- ✓ Visitas en terreno (n° de visitas mensual / n° de personas visitadas)
- ✓ Licencias de conducir aprobadas (n° de licencias mensual)
- ✓ Patentes Comerciales/Profesionales/Ambulantes (n° mensual)
- ✓ Proyectos Aprobados (n° proyectos aprobados versus proyectos postulados)

En un marco exploratorio cada Dirección municipal puede diseñar una batería de indicadores, explicitando cómo medirlos durante un periodo específico. Así de ser necesario se realizarán los cambios necesarios para una posterior propagación de indicadores para cada departamento e incluso para cada funcionario con el objeto de mantener datos válidos respecto a la gestión y soporte para el comité calificador.

### Libro de Sugerencias y Reclamos

Otra instancia de análisis de la gestión será el Libro de Sugerencias y Reclamos, considerado como el mecanismo legal para evidenciar posibles fallas que no han sido consideradas por los funcionarios ni por la municipalidad en su conjunto. Por medio de la recolección de críticas y opiniones de la comunidad, se intenta tomar en cuenta estas y transformarlas en posibilidades de mejora para la organización y el desarrollo de su gestión.

El interés de la municipalidad por la publicación de los comentarios recolectados en dicho libro radica en comprender el problema, ubicar el o los involucrados directos y a la brevedad dar respuesta a la demanda o inquietud señalada por la persona que redactó dicho comentario.



## Buzones de Sugerencias

Sera una buena práctica a partir del año 2018, la implementación de Buzones de Sugerencias para cada Dirección Municipal, que atiende público. Este sistema de recolección de información—complementario al Libro de Reclamos y Sugerencias—permitirá de manera clara y directa recoger la opinión de los usuarios frente a lo que ellos consideran podría ser una mejora para la gestión y por consiguiente su impacto en la atención a la comunidad, dado que son ellos los reales afectados o beneficiados de la calidad otorgada a través de la atención de los funcionarios municipales.

El Buzón de Sugerencias es un instrumento que promueve la retroalimentación de la gestión, al incorporar la participación ciudadana a los servicios, por medio de la opinión sobre la calidad percibida, la forma en que le son brindados nuestros servicios y así poder atender de mejor manera los comentarios haciendo un esfuerzo por buscar mecanismos que cooperen al municipio a anticiparse a las demandas de la comunidad, buscando así el mejoramiento continuo de las distintas direcciones.

Algunos de los objetivos buscados a través de este mecanismo son:

- ✓ Dar curso formal, organizado y documentado a las Sugerencias y/o comentarios recibidos.
- ✓ Fomentar una mejor atención por parte de las distintas Direcciones Municipales, dando respuesta a las inquietudes satisfactorias y oportunas.
- ✓ Generar información e indicadores estadísticos que permitan evaluarla Calidad del trabajo percibida y los procesos de atención a los usuarios de éstos.
- ✓ Difundir las obligaciones de los funcionarios, derivadas de sus funciones.
- ✓ Proyectar una imagen de atención y servicio a la comunidad, creando una cultura de servicio y vocación hacia el usuario.



*Ilustre Municipalidad de Coínco*

*Dirección de Administración y  
Finanzas*

*Unidad de Recursos Humanos*

## **BUZÓN DE SUGERENCIAS**

*Deposite aquí Sugerencias y  
Ayúdenos a mejorar la Atención...*

***!!!SU OPINIÓN NOS INTERESA!!!***

La finalidad de estos buzones como se mencionó anteriormente es ser complemento del Libro de Sugerencias y Reclamos existente en el municipio. Cabe señalar que para efectos legales el funcionamiento de dicho Buzón de Sugerencias no perjudica el accionar del Libro de Reclamos y Sugerencias, y a que sólo actúa como factor informativo y de retroalimentación de la gestión departamental, por lo que cualquier queja y/o reclamo puesto en él no tiene validez legal sino se deja constancia en el Libro dispuesto por ley en el municipio para ello.



Al igual que en el Libro de Sugerencias y Reclamos, la revisión de las sugerencias depositadas por los usuarios del servicio municipal será periódica, mensualmente se abrirán los Buzones de Sugerencias – en caso de existir comentarios– recolectando la información que allí se señale. El proceso de apertura quedará a cargo del Director o quien haga sus veces en cada Dirección Municipal en presencia del Director de Recurso Humano, corroborando la lectura de cada nota y generando un pequeño informe señalando aquellas sugerencias que sean pertinentes, considerando pertinentes todas aquellas sugerencias que presenten una identificación clara de quien realiza el aporte para la gestión o que sean un real aporte para el desarrollo municipal.

### Encuesta Atención Usuarios

Se deberá aplicar una encuesta no probabilística para conocer la opinión de los usuarios frente a la atención de los distintos Departamentos municipales, en este sentido es posible coordinar la aplicación periódica de este instrumento con el objeto de replicar dicha experiencia y de paso mantener un seguimiento de la evolución o estancamiento en términos de atención de los funcionarios municipales.

Utilizando escalas de medición de la satisfacción de diferentes variables, se pretende mantener una matriz comparativa de las diferentes Direcciones respecto a la gestión, infraestructura y calidad de atención brindada entre otros aspectos de análisis.

La investigación de la gestión contribuye a impulsar la formación de criterios capaces de diferenciar los resultados de trabajo de los distintos departamentos y funcionarios, siendo un método base para todo tipo de evaluación, análisis e incentivos que puedan aplicarse a los funcionarios por su desempeño laboral.



## Evaluación de Desempeño

La Evaluación de Desempeño posee varias implicancias para los funcionarios: orientación del trabajo, calificación anual, promociones, insumos para los programas de capacitación, entre otros. También es considerada como instrumento de retroalimentación y seguimiento que permite orientar los esfuerzos de la planta municipal en relación al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Calificación Anual realizada en el ámbito municipal, procurará contar con información objetiva que permita reconocer y validar los indicadores de gestión para evaluar con criterios técnicos, el rendimiento, carga y desempeño laboral de cada funcionario, con el fin de evitar discrepancias en el proceso de calificación señalado en el estatuto para definir listas y generar el escalafón del año siguiente. Los aspectos positivos y negativos de la evaluación deben ser abordados abiertamente y procurar en todo momento que la calificación se base en hechos y no en opiniones.

## Proceso de Calificación Municipal

Todos los funcionarios de la Planta Municipal (Planta y Contrata) deberán ser calificados anualmente en alguna de las siguientes listas:

- ✓ Lista N°1, de Distinción
- ✓ Lista N°2, Buena
- ✓ Lista N°3, Condicional
- ✓ Lista N°4, de Eliminación

El período objeto de la calificación comprenderá 12 meses de desempeño funcionario, desde el 1° de septiembre al 31 de agosto del año siguiente.

El proceso de calificación contempla dos Precalificaciones realizadas por el jefe Directo del funcionario por cuatrimestre y la Calificación, efectuada por la Junta Calificadora o por el Alcalde cuando corresponda.



Los factores evaluados en la Calificación son (Ver Anexo N°5):

- ✓ Rendimiento  
(Calidad y Cantidad)
- ✓ Condiciones Personales  
(Conocimiento del Trabajo, Interés por el Trabajo que Realiza, Capacidad para Realizar Trabajos en Grupo)
- ✓ Comportamiento Funcionario  
(Asistencia, Puntualidad y Cumplimiento de Normas e Instrucciones).

Una vez informadas las calificaciones, se procede a la Apelación y Reclamo en los casos que consideren necesarios, el cual es el recurso con que cuenta cada Funcionario contra la resolución de la Junta Calificadora o del Alcalde en su caso.

Para efectos legales se establece el sistema de calificación de los funcionarios municipales, ponderaciones, la junta calificadora, fechas y plazos, entre otros aspectos a considerar en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.

*Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, N°18.883*

*Título II*

*Párrafo 3° De las Calificaciones*

## Promociones

Un anhelo importante para cada funcionario en toda institución es sin duda, poder ser promovido a un cargo superior o ascender a uno de más alta jerarquía. Lo anterior ha motivado la protección de la carrera funcionaria, privilegiando el sistema de promociones a través de concursos internos para proveer cargos vacantes, priorizando el mérito y la idoneidad por sobre cualquier otra consideración.

De acuerdo al escalafón municipal (resultado de las evaluaciones anuales), grado y aptitudes para el puesto, se procederá al ascenso del personal. Como se mencionó anteriormente, la preferencia sobre una vacante la mantiene el Ascenso Interno por sobre el Concurso Público.



Conociendo las dificultades y la inamovilidad de los puestos propia del sector municipal, La Ilustre Municipalidad de Coínco procurará optimizar la promoción de sus funcionarios dentro del municipio o buscar alternativas en los demás municipios dentro de la región. Esta última, considerando las vacantes existentes en los otros municipios informados a través oficios y publicados en los ficheros municipales, para que aquellos funcionarios que estén en condiciones puedan optar a dichos cargos.

Todas las disposiciones que regulan las promociones dentro del ámbito municipal se encuentran señaladas en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.

*Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, N°18.883*  
*Título II*  
*Párrafo 4° De las Promociones*

### Desvinculación del Municipio

El proceso de Desvinculación del Municipio será sustentado en informes que denoten con claridad la(s) causal(es), para el cese de la relación laboral entre el funcionario y la Municipalidad de Coínco, sea ésta por renuncia voluntaria, supresión del empleo, destitución, término de contrato u otro.

### Causales del Cese de Funciones

La ley estipula claramente las causales por las cuales se puede establecer el cese de las funciones municipales para los funcionarios de la planta municipal.

- ✓ Aceptación de Renuncia, en caso de que el funcionario por motivos personales presente un documento dejando constancia de su voluntad de cesar en su cargo de manera voluntaria.
- ✓ Obtención de Jubilación, pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, cesando de sus funciones y con ello de su cargo dado el cumplimiento legal de los años deservicio.





- ✓ Declaración de Vacancia, señalada de acuerdo a factores que impiden el actuar en dicho cargo tales como salud irrecuperable, incompatibilidades con el cargo o pérdida de alguno de los requisitos de ingreso a la municipalidad.
- ✓ Destitución, señalada a causa de alguna falta grave que afecte el principio de probidad administrativa, ausencias superiores a treinta días injustificadas o condena por algún delito o crimen entre otros, son factores que condicionan la continuidad del funcionario, haciendo válida la destitución del cargo.
- ✓ Supresión del Empleo, factor señalado como consecuencia de reestructuraciones de la organización, fusiones de cargos o unidades, impidiendo la conservación del puesto y no existiendo posibilidades de encasillamientos en otros grados ni acogida de jubilación por parte del funcionario. En este caso se debe suprimir el empleo indemnizando al funcionario por la pérdida laboral.
- ✓ Fallecimiento, causa natural de deceso de la persona.

El caso de Destitución, ameritará la correspondiente investigación interna, clara, objetiva y concluyente, para evidenciar supuestos actos que no corresponden al accionar municipal, corroborándose la(s) causal(es) que justifique el despido.

Para aquellas personas contratadas a través de la modalidad de Honorarios la desvinculación contractual con el municipio se producirá de acuerdo a las fechas preestablecidas a través de algún tipo de convenio o una vez finalizado y entregado satisfactoriamente el trabajo puntual por el cual se celebró dicho contrato. Así también las personas contratadas bajo la modalidad Contrata, conservarán su calidad de funcionarios municipales sólo si al final del mes de Diciembre de cada año, se han considerado como personal municipal para el próximo periodo anual renovando así su condición laboral.

Lo referente a la desvinculación del municipio y las causales para ésta se detallan en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales:

*Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. N°18.883*

*Título IV*

*De la Cesación de Funciones*



## V. Ejecución y Seguimiento Política de R.R.H.H.

La ejecución e implementación de esta Política de Recursos Humanos durante el siguiente periodo, requiere del compromiso de todos los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Coínco, como continuación del Diseño participativo y realizado en base a los propios funcionarios municipales durante el presente año, en cuanto a Estudio, como Discusión de temas claves de gestión, Difusión y Seguimiento, esto último, considerando posibles cambios necesarios que se deban realizar en torno a la Política y que puedan surgir en medio de su ejecución.

Las diversas temáticas abordadas en la Política de Recursos Humanos serán analizadas, planificadas y controladas por el Departamento de Recurso Humanos o quien haga sus veces en el municipio, y por aquellos Comités constituidos por ley para encargados de materias específicas, quienes se comprometen a velar por el correcto ejercicio de cada uno de los temas tratados por ellos. Se brindará información clara, objetiva y actualizada respecto a su labor encomendada, procurando buscar alternativas y soluciones para aquellos casos de su interés.

Los Comités prestarán real atención a los problemas y necesidades efectivas de los funcionarios municipales, procurando canalizar de manera clara y formal las diversas opiniones en su programa de trabajo. La recolección de información relevante de cada Comité queda a criterio de los funcionarios que lo componen, estableciéndose una metodología de trabajo lógica en la que se señala dicha obtención de datos e información.

La constitución y formas de reporte de estos Comités, estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos, quién deberá ser cabeza de este proceso y brindar especial atención al desarrollo de los distintos equipos como aporte al desarrollo organizacional y trabajo colectivo. El Director de Recursos Humanos, determinará según lo estipulado en la ley, a los funcionarios competentes para conformar cada Comité, todo esto considerando y vistos los artículos referentes a la constitución de Comités para cometidos municipales, con el objeto de no interferir con lo establecido.



### Comités de Apoyo y Coordinación

- ✓ Comité de Selección, constituido según Ley N°18.883, Art. N°19; encargado de preparar y realizar los concursos públicos a través de un proceso objetivo de evaluación de los postulantes a titular del cargo vacante existente en la Ilustre Municipalidad de Coínco.
- ✓ Comité Técnico Municipal, constituido según Ley N°19.803, Art. N°5; encargado de desarrollar los objetivos institucionales, colectivos y/o individuales señalados en el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM). Dicho Programa deberá diseñarse anualmente mientras no exista acuerdo total entre las partes en torno a la Modernización de los Municipios, Art. N°121, ex Art.N°110.
- ✓ Comité de Bienestar, constituido según Ley N°19.754; encargado de brindar apoyo a los funcionarios asociados a este servicio y sus cargas familiares, otorgando asignaciones para eventos especiales, educación, salud u otros eventos que afecten directamente al funcionario así como también, este comité se encuentra facultado para brindar préstamos en ocasiones específicas.
- ✓ Comité Paritario de Higiene y Seguridad, comité por medio del cual es posible mantener un control exhaustivo sobre la situación real de las distintas estaciones de trabajo con que cuenta el municipio



## VI. Metodología de Diseño

La metodología utilizada en el diseño de esta Política de Recursos Humanos posee un sustento teórico, basado en las instituciones públicas que apoyan su gestión en materias pertinentes al capital humano, considerándolo factor clave para el logro de los objetivos organizacionales. Además, se consideraron publicaciones de autores que describen y formulan procedimientos prácticos aplicables a la gestión municipal en materias de Personal.

### Fuentes de Información

#### Focus Group

El trabajo en terreno, tomo como formulación la recolección de información primaria por medio de Focus Group, entendiéndose éstos como reuniones de trabajo interdepartamentales, realizadas periódicamente con el objeto de informar, analizar y conocer la opinión de cada funcionario respecto a temas de interés para la formulación de dicha política. En estas Reuniones participaron todas las Direcciones y departamentos municipales.

#### Equipo Gestor

Así también, se generó un Equipo Gestor, encargado de revisar y estudiar las ideas, siendo analizadas para su posterior acuerdo e incorporación en el informe final de la Política de Recursos Humanos.

Durante el periodo comprendido entre Octubre y Diciembre del año 2016, se realizaron reuniones de trabajo en torno al diseño de la Política, con una asistencia promedio de todo el equipo gestor.



## Seguimiento

### Implementación de Encuestas

La necesidad de contar con encuestas que nos permitan conocer el clima laboral de los funcionarios dentro de la Municipalidad, el grado de conocimiento que tiene el personal de la gestión municipal y la opinión de la comunidad sobre la atención que los funcionarios brindan a los habitantes, es que se pretenden aplicar las siguientes encuestas según el plan de trabajo del departamento de Recursos Humanos.

#### Encuesta Funcionarios Municipales

Aplicar una ficha estandarizada a los funcionarios municipales (Ver AnexoN°6), para determinar el nivel de conocimiento sobre la gestión municipal y características propias del trabajo realizado por los distintos funcionarios. La entrega de la ficha debe ser personalizada, pero la información recopilada debe ser utilizada de manera confidencial presentando los resultados sólo de manera agregada.

#### Encuesta Clima Laboral

La Cultura Organizacional inherente a toda institución es posible evaluarla de manera simple por medio de un cuestionario validado (Ver AnexoN°7), este instrumento permite determinar el grado de satisfacción o rechazo de los funcionarios respecto a sus jefes, estaciones de trabajo, compañeros, equipos de trabajo, normas entre otros, los cuales son posible darles seguimiento periódico a partir de esta encuesta.

#### Encuesta Atención de Público

Con el objeto de comprender de manera más general la gestión municipal, se considera pertinente realizar un sondeo de opinión de la comunidad sobre la atención que los funcionarios brindan a los habitantes, además una evaluación de las dependencias físicas con que se cuenta, rapidez de los trámites y otros, los cuales son insumo para una comprensión de la actual situación.



## Actualización Descripción de Cargos Municipales

La actualización de la estructura organizacional y con ello también la descripción de los cargos municipales se realizara considerando las necesidades de la comunidad, la municipalidad y los lineamientos estratégicos planteados.

Cada cargo, funciones y responsabilidades quedan estipulados en el ámbito municipal sobre la base del Reglamento Interno, el cual deberá modificarse con el objeto fortalecer, modificar y diseñar nuevas secciones que no estaban consideradas en la última actualización del organigrama municipal (2015).8

El proceso de cómo debería realizarse la actualización de los cargos municipales se presenta a continuación, en el anexo 8 (Para ver la metodología de actualización de Cargos véase Anexo N°8)

## Informe Final

El informe final diseñado posteriormente a la recolección de información primaria, por medio del cual la Ilustre Municipalidad de Coínco explicita su actuar frente a la gestión de su personal, en él se detallan todas las actividades relacionadas a la carrera funcionaria, presentando un conducto regular para cada una de éstas en el marco de la gestión municipal.



## VII. Referencias Bibliográficas

### Leyes

- ✓ Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.
- ✓ Ley N°18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.
- ✓ Ley N°19.803, Establecimiento de Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal.
- ✓ Ley N° 19.296, Establecimiento Normas sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.
- ✓ Ley N°19.754, Autorización a las Municipalidades para otorgar Prestaciones de Bienestar a sus Funcionarios.
- ✓ Ley N° 20.922, Modifica disposiciones aplicables a los funcionarios municipales y entrega nuevas competencias a la subsecretaría de desarrollo Regional y Administrativo.
- ✓ 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, en especial atención al artículo 1°.

### Documentos Municipales

- ✓ Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), Ilustre Municipalidad de Coínco.
- ✓ Reglamento Interno Municipal.

### Referencias Generales

- ✓ Administración de Recursos Humanos; Enfoque Latinoamericano, 2004, Dessler Gary; Varela Ricardo. 2ª Ed. Prentice Hall.
- ✓ Administración de Recursos Humanos, 2001; Bohlander; Snell; Sherman; 12ª Ed. Thomson.
- ✓ Catálogo Competencias Laborales Municipales, Región de la Araucanía, 1ª Versión, Programa Chile Califica, Agencia de Cooperación Alemana GTZ, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.
- ✓ Diagnóstico de las Tecnologías de Información para la Gestión de Recursos Humanos en los Servicios Públicos, Informe Ejecutivo, Dirección Nacional de Servicio Civil.
- ✓ Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos en los Servicios Públicos, Resumen Ejecutivo, Dirección Nacional de Servicio Civil.



- ✓ Formación de Gobiernos Locales (FORMAGOL), Unidad de Calidad Municipal, Programa Chile Califica, Agencia de Cooperación Alemana GTZ, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Región de la Araucanía.
- ✓ Hacia una Política de Recursos Humanos para los Gobiernos Locales, Silva Méndez Ernesto, Investigador Centro de Políticas Públicas, Universidad del Desarrollo.
- ✓ Manual Selección de Personas en los Servicios Públicos, 2006, 1ª Versión, Dirección Nacional de Servicio Civil
  - Capítulo I: Concurso de Selección
  - Capítulo II: Tercer Nivel Directivo
  - Capítulo III: Ingreso a la Planta
  - Capítulo IV: Promoción Interna
- ✓ Orientaciones Metodológicas para la Elaboración de Perfiles de Terceros Niveles Jerárquicos en los Servicios Públicos, 2007, Ministerio de Hacienda.
- ✓ Orientaciones para el Diseño e Implementación de Programas de Inducción en los Servicios de la Administración Civil del Estado. 2007, Dirección Nacional de Servicio Civil.
- ✓ Orientaciones para el diseño de Políticas de Capacitación y Evaluación de Desempeño, Dirección Nacional de Servicio Civil.
  - Política de Personal. Fondo Nacional de la Discapacidad.
  - Política de Recursos Humanos, 2004, Dirección de Presupuestos.
  - Política de Recursos Humanos, Ilustre Municipalidad de Santiago.

### Sitios Web

- ✓ [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl) (Dirección Nacional de Servicio Civil)
- ✓ [www.asemuch.cl](http://www.asemuch.cl) (Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile)
- ✓ [www.anef.cl](http://www.anef.cl) (Agrupación Nacional de Empleados Fiscales)
- ✓ [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl) (Dirección de Presupuestos)
- ✓ [www.sinim.cl](http://www.sinim.cl) (Sistema Nacional de Información Municipal)





## Anexos

### Anexo N°1: Curriculum Vitae Resumido



*Ilustre Municipalidad de Coínco*

#### **CURRICULUM VITAE RESUMIDO**

*Sin perjuicio del llenado del presente formulario, el postulante deberá adjuntar su Curriculum Vitae extendido.*

#### 1. Identificación del Postulante

<i>Apellido Paterno</i>	<i>Apellido Materno</i>	<i>Nombres</i>
<i>Correo Electrónico autorizado para el Concurso</i>		
<i>Teléfono Particular</i>	<i>Teléfono Móvil</i>	<i>Otro Teléfono Contacto</i>

#### 2. Título(S) Profesional(Es) y/o Grado Educacional

*\*Completar sólo si corresponde*

<i>Título</i>	
<i>Ingreso (mm, aaaa)</i>	<i>Egreso (mm, aaaa)</i>
<i>Fecha de Titulación (mm, aaaa)</i>	<i>Duración de la Carrera (N° de Semestres)</i>

#### 3. Antecedentes Académicos

*\*Indicar sólo estudios acreditados con certificado*

<i>Nombre Postítulo /Otros</i>	
<i>Ingreso (mm, aaaa)</i>	<i>Egreso (mm, aaaa)</i>



<i>Fecha de Titulación (mm, aaaa)</i>	<i>Duración de la Carrera (N° de Semestres)</i>

#### 4. Capacitación

\* Indicar aquellos Cursos de Perfeccionamiento en general acreditados con certificado

<i>Nombre Curso y/o Seminario(1)</i>	
<i>Ingreso (mm, aaaa)</i>	<i>Egreso (mm, aaaa)</i>
<i>Fecha de Titulación (mm, aaaa)</i>	<i>Duración de la Carrera (N° de Semestres)</i>
<i>Nombre Curso y/o Seminario(2)</i>	
<i>Ingreso (mm, aaaa)</i>	<i>Egreso (mm, aaaa)</i>
<i>Fecha de Titulación (mm, aaaa)</i>	<i>Duración de la Carrera (N° de Semestres)</i>

#### 5. Antecedentes Laborales

\*Indicar el último cargo o en el actualmente se desempeña

<i>Último Cargo Desarrollado o en Desarrollo</i>		
<i>Institución/Empresa</i>		
<i>Depto. Gerencia, Unidad o Área de Desempeño</i>	<i>Desde (mm, aaaa)</i>	<i>Hasta (mm, aaaa)</i>
<i>Funciones Principales (descripción general de funciones realizadas y principales logros)</i>		



## 6. Trayectoria Laboral

\*Además del anterior, señale los tres últimos cargos que desempeño si

<i>Cargo(1)</i>		
<i>Institución/Empresa</i>		
<i>Depto. Gerencia, Unidad o Área de Desempeño</i>	<i>Desde (mm, aaaa)</i>	<i>Hasta (mm, aaaa)</i>
<i>Funciones Principales (descripción general de funciones realizadas y principales logros)</i>		

<i>Cargo(2)</i>		
<i>Institución/Empresa</i>		
<i>Depto. Gerencia, Unidad o Área de Desempeño</i>	<i>Desde (mm, aaaa)</i>	<i>Hasta (mm, aaaa)</i>
<i>Funciones Principales (descripción general de funciones realizadas y principales logros)</i>		



<i>Cargo(3)</i>		
<i>Institución/Empresa</i>		
<i>Depto. Gerencia, Unidad o Área de Desempeño</i>	<i>Desde (mm, aaaa)</i>	<i>Hasta (mm, aaaa)</i>
<i>Funciones Principales (descripción general de funciones realizadas y principales logros)</i>		



Anexo N°2: Ficha de Postulación Ilustre Municipalidad de Coínco



*Ilustre Municipalidad de Coínco*

**FICHA DE POSTULACIÓN**

Antecedentes del Postulante

<i>Apellido Paterno</i>	<i>Apellido Materno</i>	<i>Nombres</i>
<i>Correo Electrónico autorizado para el Concurso</i>		
<i>Teléfono Particular</i>	<i>Teléfono Móvil</i>	<i>Otro Teléfono Contacto</i>

Identificación del Postulante

Señale en orden decreciente de preferencia el o los cargos a los cuales desea postular

<i>Planta /Contrata</i>	<i>Grado</i>	<i>Código Concurso</i>

Por la presente ficha de postulación declaro mi completa aceptación de las bases de este concurso y del proceso de Selección al cual me someto.



Asimismo, declaro mi disponibilidad real para desempeñarme en la Ilustre Municipalidad de Coínco en el cargo al cual postulo.

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### Anexo N°3: Formato Evaluación Postulantes

<i>Etapa</i>	<i>Factor</i>	<i>Subfactor</i>	<i>Criterio de Evaluación</i>	<i>Puntaje (%)*</i>	<i>Puntaje Máximo</i>	<i>Puntaje Mínimo Aprobación Etapa</i>
<b>1. Revisión Curricular de estudios, formación y capacitación (%)</b>	<i>Estudios de Cursos de Formación y Capacitación Educativa</i>	<i>Capacitación y Perfeccionamiento realizado</i>	<i>Posee Título Profesional relacionado con el cargo</i>	60	%	%
			<i>Posee Título Técnico o estudios afines al cargo</i>	30		
			<i>Posee estudios educacionales medios</i>	10		
<b>2. Revisión Curricular Laboral (%)</b>	<i>Experiencia Laboral</i>	<i>Experiencia Laboral Calificada</i>	<i>Experiencia en el sector Público en área relacionada al cargo</i>	50	%	%
			<i>Experiencias en el sector Público en o área</i>	35		



			Experiencia sólo en el sector privado	15		
--	--	--	---------------------------------------	----	--	--

\*Los porcentajes acá señalados son sólo referenciales.

Etapa	Factor	Subfactor	Criterio de Evaluación	Puntaje (%)*	Puntaje Máximo Factor	Puntaje Mínimo Aprobación Etapa
<b>3. Prueba de Conocimientos Aplicada (%)</b>	Aptitud para el Cargo	Conocimientos Técnicos Específicos	Obtiene entre 90 a 100% de aprobación examen	30	%	%
			Obtiene entre 75 a 89% de aprobación examen	20		
			Obtiene menos de 75% de aprobación de examen	0		
		Competencias Específicas para el Cargo	Presenta especiales habilidades y competencias para el cargo	30		
			Presenta algunas Competencias y habilidades para el cargo	15		



			Presenta mínimas competencias y habilidades para el cargo	5		
			No presenta competencias ni habilidades para el cargo	0		

\*Los porcentajes acá señalados son sólo referenciales.

<i>Etapa</i>	<i>Factor</i>	<i>Subfactor</i>	<i>Criterio de Evaluación</i>	<i>Puntaje (%)</i>	<i>Puntaje Máximo</i>	<i>Puntaje Mínimo Aprobación Etapa</i>
<b>4. Evaluaciones Psicológicas y Entrevistas Personales (%)</b>	<i>Entrevistas Personales</i>	<i>Evaluación de aptitudes para el cargo</i>	<i>La entrevista Personal lo define como recomendable para el cargo</i>	60	%	%
			<i>La entrevista personal lo define como recomendable con reservas para el cargo</i>	40		
			<i>La entrevista personal lo define como no recomendable para el cargo</i>	0		
<b>TOTAL</b>					<b>100</b>	





### Anexo N°4: Encuesta Atención de Público

Estimado(a) Señor(a): La I. Municipalidad de Coínco se encuentra realizando un estudio para conocer la opinión de los vecinos sobre la calidad de los servicios brindados por el municipio a la comuna, le agradeceríamos contestar este breve cuestionario, el cual es totalmente anónimo.

Muchas gracias por su colaboración en esta encuesta.

1. Departamento al que acudió hoy:

Departamento de Obras \_\_\_\_\_ Departamento de Tránsito \_\_\_\_\_  
 Administración y Finanzas \_\_\_\_\_ Juzgado de Policía Local \_\_\_\_\_  
 Asistencia Social-Organizaciones Comunitarias \_\_\_\_\_  
 Otro. Especifique \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo fue el Trato Recibido de parte de los funcionarios del departamento?

7	6	5	4	3	2	1
<b>EXCELENTE</b>						<b>PESIMO</b>

3. Respecto a la Rapidez de la Atención, esta fue:

7	6	5	4	3	2	1
<b>EXCELENTE</b>						<b>PESIMO</b>

4. ¿Cómo considera los Conocimientos que tienen los funcionarios de los temas que se les consulta?

7	6	5	4	3	2	1
<b>EXCELENTE</b>						<b>PESIMO</b>



5. ¿Cómo evalúa el lugar físico de trabajo (oficinas, muebles, equipos, etc.) con que cuenta este Departamento?

7	6	5	4	3	2	1
<b>EXCELENTE</b>						<b>PESIMO</b>

En términos generales ¿QUÉ NOTA LE COLOCA A ESTE DEPARTAMENTO?

7	6	5	4	3	2	1
<b>EXCELENTE</b>						<b>PESIMO</b>

Comentarios:

Género: Masculino\_\_\_\_\_

Femenino\_\_\_\_\_

### Anexo N°5: Hoja de Calificación Anual Funcionarios Municipales



#### Ilustre Municipalidad de Coínco HOJA DE CALIFICACIONES

CALIDAD JURIDICA: PLANTA

CONTRATA

GRADO


ESCALAFONES

DIRECTIVO

JEFATURA

TECNICO

AUXILIAR


PROFESIONALES

ADMINISTRATIVOS



UNIDAD DE DESEMPEÑO

LUGAR DE DESEMPEÑO

NOMBRE JEFE DIRECTO

PERIODO CALIFICACION

S.F. FACTOR

1.-RENDIMIENTO

A) Cantidad de Trabajo \_\_\_\_\_

B) Calidad de la Labor Realizada \_\_\_\_\_ Coef Puntos  
 \_\_\_\_\_ : 2= \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_

2.- CONDICIONES PERSONALES

A) Conocimiento del Trabajo \_\_\_\_\_

B) Interés por el Trabajo que Realiza \_\_\_\_\_

C) Capacidad para realizar Trabajos En Grupo \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ : 3= \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_

3.- COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO

A) Asistencia y Puntualidad \_\_\_\_\_

B) Cumplimiento de Normas e Instrucciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ : 2= \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_

LISTA DE CALIFICACIÓN \_\_\_\_\_ PUNTAJE TOTAL \_\_\_\_\_

NOTIFICACION: SI NO



CONFORME \_\_\_\_\_

APELARE \_\_\_\_\_

FIRMA FUNCIONARIO \_\_\_\_\_

FIRMA SECRETARIO \_\_\_\_\_

FIRMA JUNTA CALIFICADOR \_\_\_\_\_

### Anexo N°6: Ficha Funcionarios Municipales

#### Definición y Descripción de Funciones

Estimado(a) Funcionario(a): con el fin de conocer y estructurar las funciones municipales de los departamentos, la Dirección de Administración y Finanzas requiere comprender en profundidad las labores realizadas diariamente por Ud., para esto le agradeceríamos contestar esta breve descripción de su función en esta ficha la que será utilizada sólo de MANERA CONFIDENCIAL.

Nombre: \_\_\_\_\_

Funcionario: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Dirección a la que pertenece:  
\_\_\_\_\_

Jefe Directo: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce las Funciones del Departamento al cual Pertenece? Señale en el recuadro las funciones que su departamento debe realizar



2. Funciones Diarias de su Trabajo Específico. Detalle en el recuadro sólo aquellas funciones que su cargo especifica.

3. ¿Existen Labores Adicionales que Ud. Realiza y que No están consideradas dentro de su Cargo? ¿Cuál(es)?

4. ¿Cuánto conoce Ud. Sobre las Funciones que realizan las demás Direcciones


de la Municipalidad?

Mucho \_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_ Ni mucho \_\_\_\_ Casi Nada \_\_\_\_ Nada  
 \_\_\_\_  
 Ni Poco

5. ¿Cuán Informado se encuentra Ud. Sobre las Actividades realizadas por la Municipalidad?

Mucho \_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_ Ni mucho \_\_\_\_ Casi Nada \_\_\_\_ Nada  
 \_\_\_\_  
 Ni Poco

6. ¿Ha realizado alguna vez Sugerencias (sean estas de atención al público, distribución del lugar de trabajo, etc.) a su Jefe Directo para mejorar el rendimiento laboral?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

1. Las normas que nos rigen nos impide modificaciones
2. Porque el trabajo que realizamos siempre se ha hecho igual
3. Porque nuestros superiores no escuchan sugerencias
4. Porque me gusta cumplir sólo con mi trabajo
5. Otro. Especifique \_\_\_\_\_

Toda la Información aquí señalada será Totalmente Confidencial



Muchas Gracias por Su Colaboración

## Anexo N°7: Encuesta Clima Laboral

### Encuesta Clima Laboral

Estimado(a) Funcionario(a): Con el propósito de conocer la percepción sobre la Municipalidad y aspectos relacionados con el Ambiente Laboral, le solicitamos contestar esta encuesta totalmente anónima, la cual nos permitirá recopilar información acerca de sus ideas y opiniones sobre aspectos importantes del trabajo. Al respecto pueden existir distintas opiniones, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS NI INCORRECTAS**. De antemano agradecemos su colaboración con esta actividad

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de afirmaciones sobre la Municipalidad y el Departamento en que Ud. trabaja. De acuerdo a su opinión marque con una (X) en la Hoja de Respuestas la alternativa que más se acomode a su pensamiento.

#### ESTRUCTURA

1. Aquí se me explica el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.
2. Las ideas nuevas **NO** se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.
3. A veces trabajamos Desorganizadamente y Sin Planificación.
4. En algunas actividades en que se me ha solicitado participar, No He Sabido
5. En esta institución los trabajadores están bien asignados y organizados.
6. A veces No se sabe bien quién tiene que decidir las cosas

#### RESPONSABILIDAD

7. Existe poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su



8. Quienes nos dirigen prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.

9. Acá los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico

10. Para que un trabajo entregue buenos resultados, es necesario que se ha hecho con

11. Acá cada persona realiza el trabajo que corresponde a su cargo, sin tener que asumir responsabilidades que no le competen.

12. Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no se hace

#### RECOMPENSA

13. En esta Institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor

14. Existe mayor preocupación por destacar el trabajo Bien Hecho de aquel mal hecho

15. En esta institución a quien comete un error se le aplican castigos.

16. No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce.

17. En esta institución, las críticas son bien intencionadas.

18. En esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.

#### APOYO Y CALIDEZ

19. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil, sé que puedo contar con la ayuda de mis

20. Acá se trabaja en Equipo

21. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de Mí(s) Jefe(s).

22. Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.

23. La gente acá No confía en los demás.

24. Entre el personal predomina un ambiente de Amistad.

25. El ambiente laboral acá se caracteriza por ser un ambiente de trabajo Tenso.

26. Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.

#### ADMINISTRACION DEL CONFLICTO

27. Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución.

28. Se tiende a llegar a acuerdos lo Más Fácil y Rápidamente posible.

29. Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con

30. La mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y

31. Aquí es posible decir que "NO" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.

#### IDENTIDAD

32. La mayoría de las personas acá, están preocupadas por sus propios intereses.

33. Me interesa que el donde trabajo sea el que tenga los mejores resultados.

34. En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.

35. Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.



36. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.
<b>ESTILO DESUPERVISIÓN</b>
37. Los jefes, acá tratan con respeto a sus subordinados.
38. Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la
39. Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.
40. La mejor manera de tener buenas relaciones con el jefe es no contradecirlo
41. Las personas de los niveles superiores toman siempre todas las decisiones.
<b>MOTIVACIÓN</b>
42. Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.
43. Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente
44. En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.
<b>COMUNICACIÓN</b>
45. Considero que se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos
46. Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.
47. Los trabajadores de esta institución se informan más rápido a través del rumor que
<b>EQUIPOS Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS Y MATERIAL</b>
48. Hay disponibilidad de materiales de tipo y cantidad requerida.
49. La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.

Hoja de Respuestas

Totalmente de	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en	En	Totalmente en
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

DIRECCION A LA QUE PERTENECE						MUNICIPALIDAD DE COINCO				
<b>ESTRUCTURA</b>										
1.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>RESPONSABILIDAD</b>										
7.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)





9.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**RECOMPENSA**

13.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**APOYO Y CALIDEZ**

19.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**ADMINISTRACION DEL CONFLICTO**

27.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**IDENTIDAD**

32.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**ESTILO DE SUPERVISION**

37.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



39.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**MOTIVACION**

42.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**COMUNICACION**

45.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**EQUIPOS Y DISTRIBUCION DE PERSONAS Y MATERIAL**

48.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



## Anexo N°8: Diagrama de Flujo de Información Descripción Cargos Municipales

