

Academia

Capacitación Municipal y Regional

Manual de Gestión de Personas Municipalidades



Índice

Introducción	5
1. Proceso de Planificación de Recursos Humanos	6
2. Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción	13
3. Proceso de Capacitación	22
4. Proceso de Gestión y Evaluación del Desempeño	29
5. Proceso de Promoción y Ascenso	36
6. Proceso de Reconocimiento	41
7. Proceso de Desvinculación y/o Retiro	46
8. Proceso de Acoso Sexual y Laboral	53
9. Proceso de Permisos y Feriados	62
10. Proceso de Licencias Médicas	69
11. Proceso de Horas Extraordinarias	77
12. Proceso de Prevención de Riesgos	81
Anexos	89
Glosario	103

Manual de Gestión de Personas:
Municipios
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
Morandé 115 Pisos 7, 10, 11, 12 / Santiago - Chile
Teléfono Mesa Central (2) 636 3600

Impreso en Gráfica LOM

Introducción

En el contexto de los desafíos de la descentralización, la mejora continua de la gestión municipal es una tarea permanente y prioritaria. Para ello es preciso fortalecer las capacidades de los municipios, particularmente, en la gestión de personas, de modo que se definan y apliquen políticas de gestión alineadas con los objetivos estratégicos de cada municipio, contribuyendo así al logro de una mejor calidad laboral para los funcionarios municipales y a mayores grados de eficiencia en la gestión municipal.

En este sentido, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, a través de la Academia de Capacitación Municipal y Regional, pone a disposición de las Municipalidades de Chile, un Manual que busca introducir y promover buenas prácticas de gestión de personas, junto con aportar en la generación de políticas administrativas que faciliten el desarrollo de sus territorios y comunidades.

El objetivo del presente Manual se enfoca en orientar el quehacer de la gestión de personas en los municipios para que, junto con cumplir la legislación y normativa vigente, les permitan generar herramientas para proveer técnicas modernas, innovadoras y de vanguardia, para el desarrollo del capital humano de los municipios chilenos.

1

Proceso de Planificación de Recursos Humanos

Definición



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

Objetivos



La planificación del recurso humano, busca colocar a disposición de la estrategia definida por el municipio aquellas decisiones de dotación, formación y desarrollo de sus funcionarios municipales necesarios para tener una carrera funcionaria.

Etapas o Ciclos



Una planificación integrada de Recursos Humanos, se debe alinear con la Misión y Visión del Municipio y sus instrumentos de planificación. En palabras de Francisco Longo, la Planificación de Recursos Humanos es el subsistema que facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, conectando éstas con prioridades de la organización.

El resultado de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, es un plan que destaca las prácticas de recursos humanos prioritarias para contribuir a la misión y objetivos estratégicos de la municipalidad.

- **Etapa de Levantamiento de información de la Municipalidad**, contempla variables Internas como externas, tales como análisis político económico, social, tecnológico, medio ambiente y legal de la Institución, entre otros.
- **Etapa de Definiciones de los conceptos de la Planificación como marco Estratégico**, tales como Misión de la Institución, que es la declaración en la que se describe el propósito o razón de ser del municipio y se indica claramente su función, Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), Planificación Estratégica Municipal, Presupuesto Municipal Anual y otros instrumentos de gestión territorial que haya desarrollado el municipio.

- **Etapas de Planificación de Recursos Humanos**, en ella se deben definir las principales funciones que le corresponda realizar al área de recursos humanos (independiente de la nominación o estructura que tenga en cada municipio, será el área o unidad a la que le corresponda desarrollar esta labor). Ellas tienen que ver con los siguientes aspectos:

Formulación de la estrategia de Recursos Humanos: Se debe redactar su estrategia por escrito; debe incluir, como mínimo, los siguientes elementos principales:

- Consenso de la alta dirección municipal.
- El concepto central de la estrategia de Recursos Humanos.
- Los principales objetivos estratégicos de Recursos Humanos.
- La descripción de sus puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas. (FODA).
- Prioridades.
- Definición de metas e indicadores.
- Sistema de monitoreo y seguimiento de las metas.

Consenso de alta dirección municipal: Para conseguir los objetivos formulados en la estrategia de recursos humanos, es muy importante contar con el apoyo de la alta dirección municipal, en especial de su máxima autoridad, el Alcalde.

Concepto central de la estrategia de Recursos Humanos: La estrategia tendrá mayor posibilidad de éxito si es capaz de definir un concepto central, sobre el cual se definen las prioridades. El concepto central puede ser "Mejorar las competencias de los funcionarios", "Desarrollar una cultura de calidad", u otros de similar naturaleza.

Definición de Objetivos Estratégicos: Son la expresión del logro que se espera alcanzar.

Análisis FODA: en este punto se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, específicamente para el éxito de la planificación estratégica de recursos humanos.

Prioridades: Se deben considerar a lo menos tres puntos: a) contribución a la misión de la municipalidad; b) impacto en el mejoramiento de las prácticas de recursos humanos; c) criterio de realidad o capacidad efectiva de implementación.

Definición de metas: Definición de metas específicas en concordancia con los objetivos estratégicos definidos, y definición de indicadores para cada una de las metas.

Sistema de monitoreo y seguimiento de las metas: Recursos Humanos debe disponer de un sistema de monitoreo y seguimiento de las metas, que entregue información del grado de cumplimiento específicos de las metas y a nivel global del Plan Estratégico de Recursos Humanos.

La planificación de recursos humanos, debe incluir los distintos subsistemas, a saber:

Planificación, Reclutamiento y Selección de los recursos humanos

- Realizar análisis de los cargos municipales a fin de establecer requisitos específicos para los mismos, como insumo para los perfiles de cargo.
- Prever las necesidades de recursos humanos de la organización municipal para lograr los objetivos de ésta.
- Elaborar y ejecutar un plan para satisfacer esas necesidades.
- Reclutar los recursos humanos requeridos.
- Seleccionar y contratar recursos humanos para cubrir determinados puestos de trabajo dentro del municipio.
- Preparar y mantener actualizado el Escalafón del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes.
- Apoyar, gestionando la provisión oportuna de los recursos humanos a las unidades municipales que lo requieran, participando en la selección del personal, aplicando las normas relativas a la carrera funcionaria.

Gestión de Personal

- Mantener actualizados los registros con toda la información referida al personal y sus antecedentes.
- Mantener claridad respecto a la legislación que afecte al personal municipal, asesorando oportunamente a éstos en materias de esta naturaleza.
- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal.
- Ejecutar y tramitar las licencias médicas, permisos, feriados legales y todo lo relacionado con solicitudes que reflejen inquietudes del personal.
- Registrar la asistencia y horario de trabajo del personal.
- Velar porque el personal cumpla las disposiciones estatutarias y pueda, del mismo modo, hacer efectivos sus derechos.

Desarrollo de los recursos humanos

- Formación y capacitación de los funcionarios municipales; se contemplan tres tipos de capacitación: para el ascenso, de perfeccionamiento y voluntaria. Ello enmarcado en el Plan Anual de Capacitación, el cual debe relacionar los objetivos estratégicos del municipio con sus capacidades instaladas, estableciendo las brechas entre aquello que los funcionarios deben desarrollar y las acciones de capacitación que permitan disminuir estas brechas para mejorar la gestión, lograr satisfacción de los propios funcionarios orientados al cumplimiento de los desafíos de la gestión del municipio.
- Realización de acciones de capacitación; ellas pueden desarrollarse mediante convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales. Asimismo, dos o más municipalidades pueden llevar a cabo programas o proyectos conjuntos de capacita-

ción y perfeccionamiento coordinando actividades para tal objeto. De conformidad a las normas estatutarias, el proyecto de presupuesto municipal debe consultar los recursos necesarios para el desarrollo de los programas de capacitación y perfeccionamiento o puede recurrirse a otras fuentes de financiamiento provisto por la ley o por programas específicos de entidades subnacionales y nacionales.

- Diseño de sistema de evaluación de resultados de los distintos funcionarios.

Remuneraciones y prestaciones

- Diseñar y aplicar sistemas de remuneración y prestaciones para todos los funcionarios municipales.
- Asegurar que la remuneración y prestaciones sean equitativas y congruentes, y establecer un mecanismo de asignación de incremento de grados y mejora de beneficios para funcionarios a Contrata y honorarios.
- Gestionar un sistema de remuneraciones de acuerdo a la normativa y reglamentación vigente, a los procedimientos establecidos y a la política alcaldía, que permita entregar correcta y oportunamente las remuneraciones del personal de la Municipalidad, además de proveer a las autoridades, de la información presupuestaria necesaria para la toma de decisiones.

Relaciones con los trabajadores municipales y relaciones laborales

- Establecer un enlace permanente y transversal entre la municipalidad y la asociación de funcionarios para abordar los desafíos y las políticas de recursos humanos, respecto de la incorporación, desarrollo y desvinculación del personal.
- Preparar los antecedentes y servir de apoyo para una correcta aplicación del sistema de calificaciones del personal municipal.

Seguridad e Higiene

- Diseñar y aplicar programas que garanticen la seguridad e higiene en el trabajo.
- Ofrecer asistencia a funcionarios con problemas personales que influyan en sus resultados laborales.

Investigación y control de recursos humanos

- Crear bases informáticas sobre el recurso humano, que permite procesar los datos y generar información para la toma de decisiones.
- Diseñar y aplicar sistemas de comunicación con los empleados.

Desvinculación

- Diseñar planes de desvinculación, que permitan adquirir nuevas competencias necesarias, entregando instrumentos a quienes se retiran para su reinserción laboral.

Marco Normativo



Marco Normativo Aplicable

- ✓ Ley N°18.294, que establece el gasto anual máximo en personal a destinar por las municipalidades. Esta ley debe relacionarse con el artículo 67 de la Ley N°18.382, sobre Normas Complementarias de Administración Financiera, Personal y de Incidencia Presupuestaria.
- ✓ Ley N°18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales en su integralidad, que va otorgando normas y orientaciones en la Gestión de Personas al interior del Municipio.
- ✓ Ley N°19.280, Normas sobre plantas municipales, en cuanto establece las posiciones relativas, los requisitos para el ingreso y la promoción en los cargos de
- ✓ las plantas de personal de las municipalidades y señala la suma anual máxima para destinar al pago de honorarios (arts. 11, 12 y 13).
- ✓ Ley N°19.754, Autoriza a las municipalidades para otorgar prestaciones de bienestar a sus funcionarios.
- ✓ Decreto Supremo N°1.228, de 1992, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Aprueba reglamento de calificaciones del personal municipal.

Flujo de proceso



La Planificación de Recursos Humanos, no es un proceso aislado, sino por el contrario, debe enmarcarse al interior de un contexto de Planificación Estratégica del Municipio (que debe estar orientado al cumplimiento de los objetivos que se ha dado el municipio).

En efecto, la planificación estratégica de recursos humanos integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de articular y preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de la gestión del municipio.

Para lo anterior, la descripción y análisis de cargos resulta de vital importancia, entendido como el examen del conjunto de posiciones para determinar los conocimientos, experiencias y habilidades asociados con un desempeño exitoso. En este sentido, el municipio puede apoyarse en el documento “Catálogo de Perfiles Ocupacionales, Unidades de Competencia Laboral y Actividades Clave del Sector Municipal”, desarrollado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y ChileValora, de julio de 2012.

La contribución de las descripciones y análisis de cargos como eje fundamental de la planeación estratégica de RRHH, queda demostrada por el hecho de que una vez se hayan seleccionado los ocupantes de un cargo, su desempeño se va a guiar por estas descripciones de cargo, y de la misma forma, la evaluación de su desempeño será realizada comparando los estándares establecidos en su puesto con su actuación en el mismo.

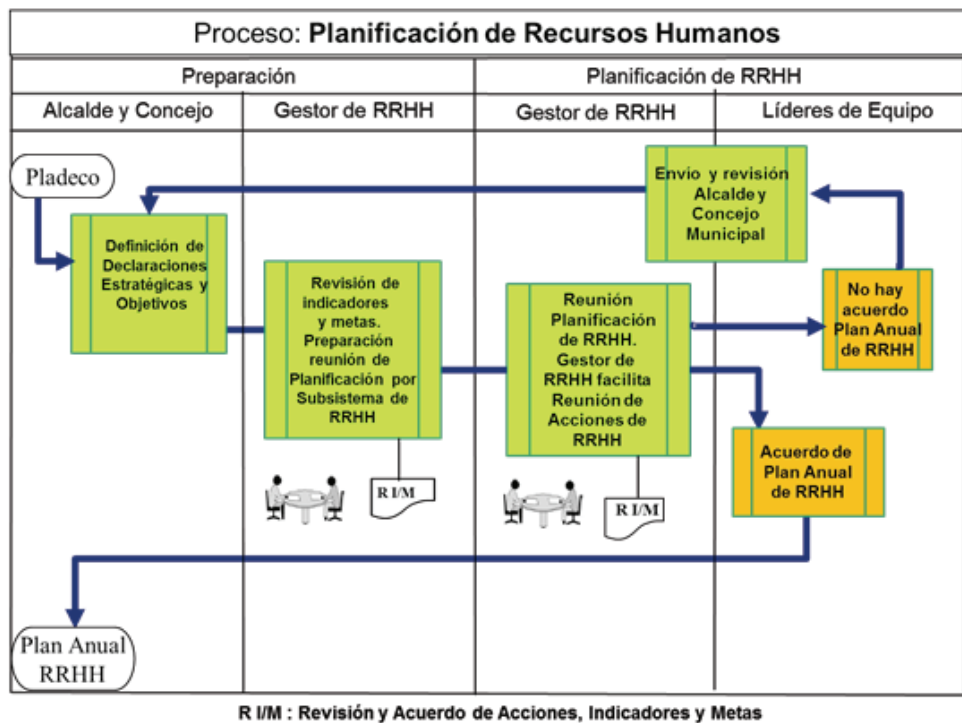
Como segunda etapa, el propósito de la proyección de Recursos Humanos es determinar si hay una disponibilidad suficiente de personal en capacidad para desempeñar exitosamente los cargos disponibles en el horizonte del Plan.

La tercera etapa, dice relación con estimar la demanda de Recursos Humanos, en el sentido que se deben incorporar las necesidades para mantener o reemplazar el personal que se retira, fallece, ausentismo prolongados, promociones o transferido. Todos estos factores deben ser incluidos en el cálculo de las demandas de Recursos Humanos y consolidados para el municipio en conjunto.

La Oferta, cuarta etapa del proceso de Planificación, puede provenir de los ámbitos internos, es decir, funcionarios que pueden ser transferidos, promovidos o entrenados para contribuir a responder a la demanda de RRHH y de fuentes externas del municipio (reclutamiento de municipios adyacentes, de universidades u otras fuentes).

En definitiva, del análisis de brechas de Recursos Humanos y proyección del mismo, las decisiones pueden variar en:

- Reclutamiento y contratación de nuevo personal;
- Entrenamiento y desarrollo del personal interno;
- Promoción y transferencia de personal a otros puestos prioritarios y con insuficiencia;
- Análisis y rediseño de puestos;
- Estrategias de reducción del nivel de rotación de personal;
- Aumento de la productividad.



Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar, con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la municipalidad en el proceso de Planificación de Recursos Humanos, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo identificarse en el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de Planificación de RRHH	Existe Política formal de Planificación de RRHH asociada a Estrategia del Municipio
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Corto Plazo, a partir de análisis cuantitativos	Mediano Plazo, incorpora análisis cualitativos	Largo Plazo, considera cambios en las variables estructurales del entorno
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Líderes de Equipo	Concejo Municipal y Funcionarios Municipio
PROPÓSITO	Determinar las dotaciones y capacidades actuales del Municipio	Identificar las brechas dotacionales y capacidades para el desarrollo futuro del Municipio	Definir las iniciativas y el programa asociadas al plan dotacional para el desarrollo futuro del Municipio
PRODUCTO	Dotación Actual y Habilidades del Personal	Brechas Dotación y Capacidades del Personal	Programa Dotacional
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Levantamiento Dotación 2. Levantamiento Capacidades Disponibles	1. Determinación Necesidades Personal 2. Identificación de Brechas	1. Revisión Estrategia 2. Revisión Planes 3. Confección Programa Dotacional 4. Seguimiento
PRESUPUESTO	No Incorpora Planificación Recursos Humanos	Incorpora Planificación Recursos Humanos a 1 año	Incorpora Planificación Recursos Humanos a más de 1 año
TÉCNICAS USADAS	1. Análisis Normativa Plantas 2. Análisis Curricular	1. Análisis Entorno 2. Entrevista Eventos Conductuales 3. Análisis Normativa Plantas	1. Planificación Estratégica 2. Planificación Dotacional 3. DNC - PDP

2

Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción

Definición



Reclutamiento

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

El ingreso al municipio, puede darse en calidad jurídica de Planta, Contrata y a Honorarios. Cuando el ingreso es en calidad de planta, la municipalidad jurídicamente se encuentra obligada 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 (Dirección Nacional del Servicio Civil, "Manual de Selección de Personas", II Edición, octubre 2008).

El concurso se define como un procedimiento técnico y objetivo, que contempla la evaluación de los antecedentes de los postulantes y la aplicación de diversos instrumentos de selección, entre los que se cuentan pruebas, presentaciones o exposiciones de conocimiento y habilidad, test y entrevistas. Dichos instrumentos permitirán elegir a la persona idónea para el desempeño de un cargo, de acuerdo a un perfil predeterminado y conocido (Dirección Nacional del Servicio Civil, "Manual de Selección de Personas", II Edición, octubre 2008).

El proceso de Concurso Público no obliga cuando el puesto o cargo a proveer responde a calidades de Contrata y/u Honorarios. No obstante, se sugiere realizar procesos reglados y transparentes de ingreso similares al concurso público, ya que, en la medida que se institucionalice el procedimiento para todos los ingresos, se verá fortalecida la gestión municipal.

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

- a. Cargos de planta, que son aquéllos que conforman la organización estable de la municipalidad en conformidad con lo establecido en el Artículo 6° de la Ley N°18.883;
- b. Cargos a contrata, que tendrán el carácter de transitorios y durarán, como máximo, sólo hasta el 31 de diciembre de cada año y los empleados que los sirvan cesarán en sus funciones en esa fecha por el solo ministerio de la Ley, salvo que hubiere sido dispuesta la prórroga con treinta días de anticipación, en conformidad con lo establecido en el Artículo 2° de la Ley N°18.883;

- 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 realizarse labores accidentales y que no sean las habituales de la municipalidad, quienes se regirán por las reglas que establezca el respectivo contrato y no les serán aplicables las disposiciones del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, en conformidad con lo establecido en el Artículo 4° de la Ley N°18.883.

Objetivos



El objetivo o la función de reclutamiento es la de atraer a los mejores candidatos y escoger aquellos que posean los requerimientos mínimos y las mejores competencias para desempeñar un cargo; y su objetivo básico es abastecer el proceso selectivo a los mejores candidatos (Dirección Nacional del Servicio Civil, “Manual de Selección de Personas”, II Edición, octubre 2008).

Etapas o Ciclos



Las etapas propuestas para el proceso de Reclutamiento considera el ingreso mediante concurso público en el caso de los titulares (obligación legal) o bien procesos sistemáticos, amplios, objetivos y transparentes en el caso de los contratados u honorarios, y son las que se describen a continuación (las unidades, departamentos o área nombradas en adelante son referenciales, unidades que, en definitiva, dependen de la estructura municipal que tenga cada entidad local):

- a. Alcalde o Administrador Municipal, comunica a Dirección de Administración y Finanzas decisión de cubrir cargos vacantes mediante Concurso Público.

En términos generales podemos señalar, que el inicio del proceso se determina a partir de la generación de necesidades presentes y futuras de personal que requiere el municipio, cuya primera tarea es buscar el número suficiente de personas que se ajusten al o los cargos o puestos vacantes, entren las que, probablemente serán seleccionadas acorde a los requerimientos del municipio.

- b. Dirección de Administración y Finanzas, comunica al Área de Recursos Humanos.
- c. Área de Recursos Humanos, gestiona la elaboración para la documentación asociada, propone calendario y aspectos técnicos de la futura convocatoria (contratados u honorarios) o Concurso Público (titulares), tales como cargos específicos a concursar, propuesta de evaluación, requisitos generales y específicos.

El reclutador debe definir las necesidades del cargo como las características que debe poseer la persona que lo desempeñe, a través de la Descripción del Cargo, con el objeto de determinar el Perfil de éste. Si se determina como necesario, se debe solicitar información adicional al área que solicita el requerimiento. En este sentido, el municipio puede apoyarse en el documento “Catálogo de Perfiles Ocupacionales, Unidades de Competencia Laboral y Actividades Clave del Sector Municipal”, desarrollado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y ChileValora, de Julio de 2012.

- d. Área de Recursos Humanos elabora borrador de Decreto Exento para llamado a Convocatoria o Concurso Público (según sea el caso) y del aviso con las Bases del Concurso, que se debe publicar en un periódico de los de mayor circulación en la comuna y vía web municipal, o deriva al área correspondiente, según corresponda al ámbito de competencias de la estructura municipal.
- e. La Unidad de Recursos Humanos recepciona antecedentes de los interesados en optar al cargo a concursar, genera nómina de los postulantes, y verifica antecedentes exigidos en la convocatoria o las bases del concurso, descartando a quien no cumple requisitos mínimos y envía antecedentes a Comisión Evaluadora.

Instrumentos y Procedimientos para el Ingreso

El ingreso a la Administración Municipal en calidad de titular se encuentra regulado por el Título II, Párrafo 1, de la Ley N°18.883, cuyo artículo 15 señala que: *“El ingreso a los cargos de planta en calidad de titular se hará por concurso público y procederá en el último grado de la planta respectiva, salvo que existan vacantes de grados superiores a éste que no hubieren podido proveerse mediante ascensos. Todas las personas que cumplan con los requisitos correspondientes tendrán el derecho a postular en igualdad de condiciones”*, como correlato de la disposición del artículo 19 N° 17 de la Constitución Política de la República, que asegura a todas las personas la admisión a todas las funciones y empleos públicos, sin otros requisitos que los que impongan la Constitución y las leyes.

El concurso debe remitirse a criterios técnicos y objetivos para la selección del personal pertinente, preparado y realizado por un comité de selección integrado por la Jefatura o Encargado de Personal y por las personas que deben calificar el cargo que provee a excepción del representante del personal, salvo en el caso de los cargos para Juzgado de Policía Local que integrará la comisión el Juez respectivo, asimismo, en caso de municipios de comunas con menos de 20.000 habitantes la selección la hará el Secretario Municipal.

Para la apertura de un concurso de ingreso deben generarse los siguientes requisitos:

- No poder proveerse por medio de un ascenso.
- Comunicar a las municipalidades de la región para proveer el cargo, como primera fuente de reclutamiento.
- Conforme al artículo 18 de la Ley N°18.883, el procedimiento comienza con la publicación de las bases del concurso en un periódico de mayor circulación en la comuna o agrupación de comunas y en una publicación en las dependencias de la municipalidad.
- Este aviso debe contener al menos: Identificación de la municipalidad solicitante; características del cargo; requisitos especiales del cargo; antecedentes requeridos; fecha y lugar de recepción de antecedentes; fecha y lugar de las pruebas de oposición.
- Una vez recepcionados los antecedentes, se procede con el proceso de Selección, el que se describe a continuación.

Selección

Definición



La selección de personal es el procedimiento técnico, mediante el cual se pretenden descubrir y medir atributos personales, con el fin de determinar que postulantes se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades, y lograr mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño.

Al obtener al candidato/a idóneo para el cargo, se realiza la contratación que es definida como un vínculo jurídico que une a una persona, que será a partir de su contratación un funcionario municipal, con el empleador, en este caso el municipio. El nuevo funcionario se compromete a prestar determinados servicios y a aquél a remunerarlo.

Objetivos



Etapas o Ciclos



El proceso tiene como finalidad dar mayor objetividad, transparencia y precisión a la selección del personal para desempeñar las tareas municipales, este proceso se apoya en datos e información de análisis y especificaciones para los respectivos cargos, y los requisitos de selección deben basarse en las exigencias propias de las especificaciones del cargo y de acuerdo a los requerimientos específicos de cada municipalidad.

Las etapas propuestas para el proceso de Selección considera el ingreso mediante concurso público en el caso de los titulares (obligación legal) y/o convocatoria pública en el caso de los contratados y/u honorarios, y son las que se describen a continuación (las unidades, departamentos o área nombradas en adelante son referenciales, unidades que en definitiva dependen de la estructura municipal que tenga cada entidad local):

- La Comisión Evaluadora recibe antecedentes y fija las pautas de evaluación. Determina fecha y hora de las reuniones. Todo el proceso debe quedar registrado en Actas que deben firmar todos los integrantes.
- Analista de Recursos Humanos notifica y cita para entrevistas y evaluación psicolaborales, si procede.
- Comisión Evaluadora realiza entrevistas y evaluación psicolaborales, todo queda establecido en Actas.
- Comisión Evaluadora propondrá al Alcalde los nombres de los candidatos que hubieren obtenidos los mejores puntajes, mediante Ternas, respecto de cada cargo a proveer.
- Alcalde recibe lista de seleccionados por la Comisión Evaluadora. Selecciona y comunica al Encargado de Recursos Humanos mediante actas.
- Área de Recursos Humanos toma conocimiento, elabora Aceptación del Cargo, notifica personalmente o por carta certificada a los seleccionados por el Alcalde.

Instrucciones generales a los concursos

El concurso, de acuerdo al Artículo 16 de la Ley N°18.883, es *“un procedimiento técnico y objetivo que se utilizará para seleccionar el personal que se propondrá al Alcalde, debiéndose evaluar los antecedentes que presenten los postulantes y las pruebas que hubieren rendido, si así se exigiere, de acuerdo a las características de los cargos que se van a proveer”*, y deberá considerar a lo menos los siguientes factores:

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

El ingreso a los cargos de planta en calidad de titular se hará por concurso público y procederá en el último grado de la planta respectiva, salvo que existan vacantes de grados superiores a éste que no hubieren podido proveerse mediante ascensos, así como *“todas las personas que cumplan con los requisitos correspondientes tendrán el derecho a postular en igualdad de condiciones”* (Artículo 15 de la Ley N°18.883).

Resulta importante, en relación a los requisitos de ingreso a una municipalidad establecidos en las letras a), c), d) y f), el artículo 10 de la Ley N°18.883, a saber: ser ciudadano; tener salud compatible con el desempeño del cargo; haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la Ley; y, no estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito, respectivamente, la juris-

prudencia administrativa se ha pronunciado en el sentido de señalar que todos ellos deben acreditarse en la forma indicada en el artículo 11 del mismo texto legal.

Así, en cuanto a la exigencia relativa a la ciudadanía que contempla la letra a) antes citada, ella debe comprobarse a través del certificado de nacimiento emitido por el Servicio de Registro Civil e Identificación, o fotocopia de la cédula nacional de identidad, acorde tanto a lo dispuesto en el inciso final del artículo 11 de la Ley N°18.883, como de lo concluido por la jurisprudencia administrativa contenida en el Dictamen N°51.184, de 2008, de este origen, entre otros.

En cuanto al requisito de estudios a que se refiere la letra d) del referido artículo 10, debe acreditarse mediante el pertinente título conferido en la calidad de profesional o técnico, según corresponda, de conformidad a las normas legales vigentes en materia de educación superior, tal como se previene en el inciso tercero del artículo 11 del citado estatuto. En todo caso, tratándose de los niveles académicos diferentes de los señalados, estos se comprueban a través de documentación original o copia autorizada por el funcionario competente para otorgar el instrumento o para certificar acerca del contenido de este, según lo dispuesto en los artículos 1.698 y siguientes del Código Civil, en el inciso primero del mencionado artículo 11, y lo manifestado por esta Contraloría General en el Dictamen N°33.903, de 2011, entre otros.

Por su parte, tratándose de las exigencias contempladas en las letras c) y f) del artículo 10 de la Ley N°18.883, esto es, tener salud compatible con el desempeño del cargo, y no estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o plazas públicas, ni hallarse condenado por crimen o simple delito, solo pueden constatarse a través de los certificados de salud y de antecedentes útiles para el ingreso a la Administración Pública, conferidos por los Servicios de Salud y de Registro Civil e Identificación, conforme se indica en los incisos segundo y quinto, del reseñado artículo 11, del cuerpo estatutario en comento.

En tal contexto, ha concluido la jurisprudencia administrativa, por una parte, que la declaración jurada acerca de tener salud compatible con el desempeño del cargo y, los certificados de perfeccionamiento, no son documentos idóneos para acreditar el cumplimiento de los requisitos exigidos en las letras c) y d), del anotado artículo 10 de la Ley N°18.883; y, por la otra, que aquellos contenidos en las letras c) y f), deben verificarse a través de los instrumentos que el mismo servicio requiera a los organismos competentes.

Sin perjuicio de lo anterior, en lo relativo a la oportunidad en que deben acompañarse los documentos, como al sujeto que tiene la carga de hacerlo, la referida jurisprudencia ha señalado que, en cuanto a los requisitos establecidos en las letras a) y d), antes detallados, corresponde hacerlo al interesado en su postulación; en tanto que, las exigencias contempladas en las letras c) y f), del mismo precepto legal, han de serlo por el propio servicio, una vez que el candidato haya sido seleccionado (aplica criterio contenido, entre otros, en los dictámenes N°23.673, de 2009, y N°79.166, de 2010, de la Contraloría General de la República).

Instrumentos de Selección: En todos los concursos, se contemplará la evaluación de los antecedentes de los postulantes y la aplicación de otros instrumentos de selección según se establezca; entre ellos se consideran pruebas, presentaciones o exposiciones de conocimientos y habilidad, test y entrevistas.

Los instrumentos de selección que se apliquen deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos.

El resultado esperable debe estar contenido en una pauta escrita, elaborada por el Comité de Selección o quien corresponda. Se podrá incluir una evaluación que permita obtener una apreciación de rasgos de personalidad, en cuyo caso, también debe confeccionarse un conjunto de alternativas esperadas de respuestas y el puntaje que otorgarán. Tanto las evaluaciones como los demás instrumentos que se apliquen en los concursos deberán expresarse en sistemas de puntajes.

Igualdad de oportunidades: En los concursos, cualquiera sea su finalidad, se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones.

Modalidad de evaluación: En los concursos, los factores se podrán evaluar en forma simultánea o sucesiva, lo que deberá indicarse en las bases.

En la evaluación simultánea, las formas de medición de los puntajes se aplican a todos los postulantes, obteniéndose un ordenamiento final de ellos.

En la evaluación sucesiva, las formas de medición de los factores se aplican según prioridad definida en las bases, de manera que el postulante necesita ir superando diferentes etapas del proceso de selección.

Comité de Selección: El concurso será preparado y realizado por un Comité de Selección, conformado por los integrantes que se señalan en cada caso. En general se integra por el encargado de personal, y quienes integran la junta de calificaciones, exceptuando el representante de los funcionarios.

Inducción

Definición



El proceso de Inducción consiste en proporcionarles a los nuevos funcionarios municipales la información básica sobre los antecedentes de la institución, a objeto de facilitar su incorporación al municipio, aportándoles la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

La inducción corresponde a un conjunto de políticas y prácticas, orientadas principalmente a recibir, insertar y adaptar adecuadamente a las personas que ingresan a la administración, pero también, para aquellas que estando en la administración, asumen nuevos cargos o funciones en una institución determinada. En este período, las personas están muy dispuestas e interesadas en asimilar toda la información que se les pueda proporcionar, como asimismo, recibir toda la formación que les ayude a desempeñarse de mejor manera. Por tanto, podríamos decir que un programa de inducción normalmente contará con la mejor disposición de quien es objeto del mismo.

Objetivos



La inducción, tiene como objetivo permitir que el nuevo funcionario conozca más en detalle a la organización municipal, sus funciones, sus propósitos, sus principales líneas de acción tanto al interior como hacia la comunidad, poniendo énfasis según el área en que se integrará a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral, por ejemplo, si el nuevo funcionario desarrollará labores directas con la comunidad, su énfasis tiene que estar dado también por informar sobre el despliegue territorial de las acciones municipales.

Desde esta perspectiva, la inducción de una persona constituye un proceso estratégico para la institución, cuyos objetivos son: Socializar, Orientar, Entrenar, Alinear y Fidelizar.

Etapas o Ciclos



Actividades Sugeridas para Orientar

- Entregar material con normas administrativas y de políticas de recursos humanos de la Institución.

- Realizar una capacitación personalizada respecto del funcionamiento general del municipio, en temas tales como política de RRHH, Derechos Funcionarios, Obligaciones Funcionarias, Horarios, Fechas de Pago de remuneraciones, Prohibiciones, Incompatibilidades, Feriado Legal, Permisos (con y sin goce de sueldo), Licencias Médicas, Maternidad, Destinaciones, Comisión de Servicio, Cometidos Funcionarios, Evaluación del desempeño, Capacitación, Prevención de Riesgos, Bienestar, Actividades recreativas, Código de Buenas Prácticas, entre otros.

Actividades Sugeridas para Entrenar

- Realizar reuniones con su Jefatura directa quién expondrá y contextualizará las funciones y responsabilidades del cargo, definirá expectativas de desempeño individual, productos esperados y plazos.

- Entregar perfil, descripción y/o especificación del cargo al nuevo funcionario/a municipal para clarificar sus funciones, tareas, dependencias y niveles de desempeño, entre otros.

- Definir y desarrollar la figura de agente inductor (tutor, mentor u otro) que oriente, clarifique y refuerce al funcionario/a en los contenidos específicos del cargo. Se recomienda que dicho rol sea asumido por la Jefatura directa del funcionario/a, o por un par.

Instrumentos y Procedimientos

El uso de los perfiles de cargos, organigramas, descripciones de funciones, circulares, reseñas de la municipalidad y las normas básicas del Estatuto Municipal, constituyen las principales herramientas del proceso de inducción.

Marco Normativo



Marco Normativo Aplicable

- ✓ Ley N°18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado
- ✓ Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades
- ✓ Ley N°18.883 Sobre Estatuto Municipal
- ✓ Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República

Flujo de proceso

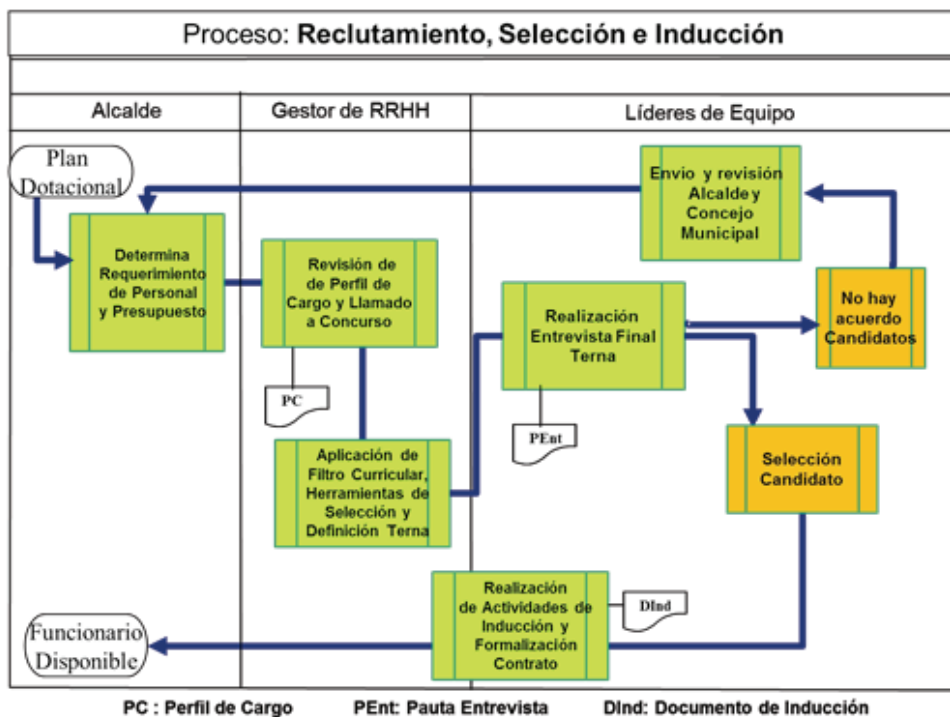


Flujo de Proceso Reclutamiento, Selección e Inducción

- a. Definir la Bases del Proceso de Reclutamiento, a través del establecimiento de procesos estándares, sistemáticos y transparentes de ingreso del resto de los funcionarios municipales, estableciendo perfiles de cargos, entendido como los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente.
- b. Asegurar que las condiciones de acceso al empleo público, incluidos los criterios de selección, no importen discriminación de ningún tipo.
- c. Los procesos de reclutamiento y los llamados a concurso o convocatorias:
 - No deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a éste.
 - En los procesos de reclutamiento y llamados a concurso no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como pruebas de embarazo.
 - Los perfiles de competencias deberán estar basados estrictamente en los re-

quisitos exigidos para el desempeño del cargo y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función, tales como sexo, domicilio, apariencia física, edad u otro. Estos, están disponibles en el “Catálogo de Perfiles Ocupacionales para el Sector Público Municipal” de ChileValora.

- En los concursos de ingreso, los currículum vitae se solicitarán y entregarán exclusivamente con los apellidos de los postulantes, sin nombres, foto, dirección, sexo, estado civil u otra identificación, indicando un número telefónico, casilla electrónica o similar, para efectos de la comunicación durante el proceso de selección, y por el cual se le informará de los resultados del concurso.
 - Para garantizar la igualdad en el proceso de selección, en el evento que se presente un postulante cuya discapacidad le impida o dificulte la utilización de los instrumentos de postulación, los encargados del referido proceso deberán tomar las medidas necesarias para poner a su disposición instrumentos de postulación adaptados, sin que dicho requerimiento quede asociado al currículo respectivo.
- d. Aplicación de pruebas, revisiones y entrevistas para proceder a evaluar a los candidatos conforme a lo establecido en el llamado a concurso o ascenso.
- e. Se seleccionará al mejor candidato, y se procederá a generar la contratación respectiva.
- f. Cada municipio, en su caso, deberá formular un programa de inducción, el cual será presentada la funcionario el primer día de trabajo.



Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar, con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la municipalidad en el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo identificarse en el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de Reclutamiento, Selección e Inducción	Existe Política formal de Reclutamiento, Selección e Inducción asociada a Estrategia del Municipio
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Reactivo, a partir de Requerimientos Alcalde o Líderes de Equipo	A partir de historia y análisis del comportamiento de último año	Proactivo, a partir de planificación de RRHH
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Líderes de Equipo	Alcalde
PROPÓSITO	Dar soporte logístico y administrativo para las contrataciones de funcionarios	Entregar información para la gestión de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción	Planificar y gestionar los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción
PRODUCTO	Reclutamiento y Selección	Reclutamiento, Selección e Inducción	Evaluación Reclutamiento, Selección e Inducción
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Presentación de requerimiento de personal 2. Tramitación de reclutamiento y selección 3. Formalización de contrataciones	1. Formalización de contrataciones 2. Registro de contrataciones 3. Informe de contrataciones	1. Planificación de contrataciones 2. Ajuste Perfil de Cargo 3. Informe de contrataciones 4. Control de gestión de proceso 5. Gestión de Inducción
PRESUPUESTO	No incorpora presupuesto	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto
TÉCNICAS USADAS	1. Gestión Documental	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión Documental	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión Documental 4. Planificación de RRHH 5. Gestión Dotacional

3

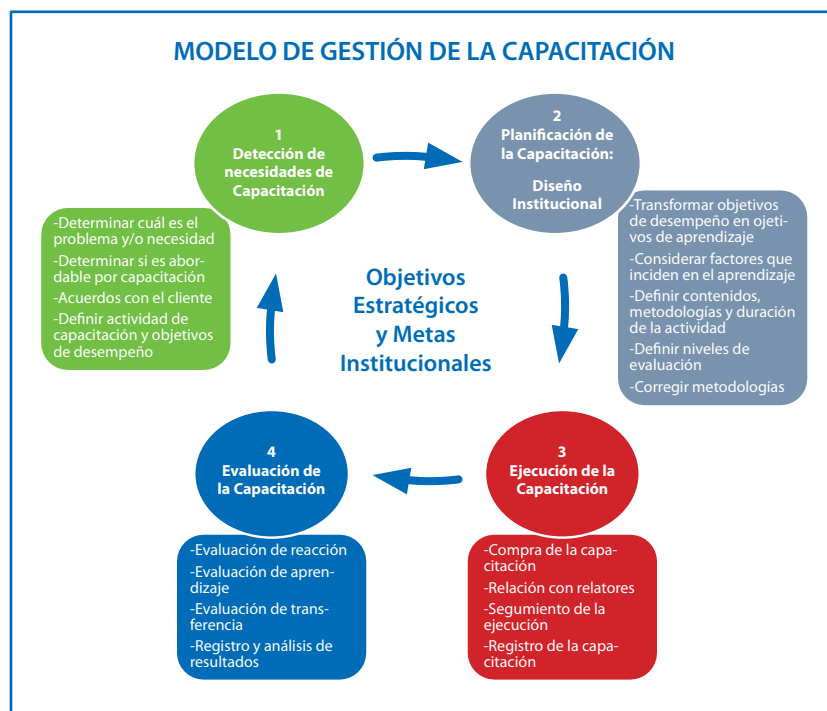
Proceso de Capacitación

Definición



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

Como apoyo a la mejor comprensión de este sistema, presentamos el modelo implementado por la Dirección Nacional de Servicio Civil, el cual se ha ido desarrollando en la gestión de capacitación a nivel de los servicios públicos nacionales y que permite reconocer un clásico modelo sistémico compuesto por las etapas de Detección de Necesidades de Capacitación, Planificación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación, modelo que es recomendable para su aplicación en los organismos municipales, con las adaptaciones propias a la realidad municipal, pero que constituye un soporte técnico orientador en la materia. Gráficamente, es el siguiente (Dirección Nacional de Servicio Civil - Ministerio de Hacienda. Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos. Noviembre de 2012):





Objetivos



El Sistema de Capacitación tiene como objetivo desarrollar el ciclo de gestión de la capacitación, en el marco de la gestión de Recursos Humanos, con énfasis en la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño, para el óptimo funcionamiento de la institución.

Por ello, el Plan Anual de Capacitación se constituye como la herramienta central, ya que en él se reflejan las etapas o ciclos del proceso que presentamos para la gestión municipal.



Etapas o Ciclos



Detección de Necesidades de Capacitación

Se entiende por Detección de Necesidades de Capacitación a un proceso de investigación que establece las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes del funcionario y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento para el cargo que desempeña, es también conocido como el establecimiento de brechas en el ámbito de la capacitación. Esta detección es la base para establecer y estructurar el Plan Anual de Capacitación (o programa). De tal suerte que permita lograr los desafíos de la municipalidad, y en ese mismo camino, el desarrollo de sus propios funcionarios.

Planificación de la Capacitación

Sobre la base de la detección de necesidades de capacitación, debe realizarse un proceso sistemático y estructurado, que genere las acciones necesarias para lograr aminorar las brechas detectadas y adecuado a las necesidades de aprendizaje de los funcionarios municipales. Esta planificación debe incorporar análisis presupuestario y la temporalidad de su ejecución, lo que permita establecer un plan acorde a la realidad municipal y contar con los recursos necesarios para su implementación.

En esta planificación, pueden considerarse recursos propios y/o la postulación a fondos que permitan acceder a financiamiento externo, para lo cual debe calendarizarse programándose su desarrollo.

Ejecución de la Capacitación

El desafío de la Ejecución de la Capacitación, *“es asegurar la calidad de la implementación, lo que requiere contar con una estrategia de seguimiento y monitoreo, como también con una metodología que permita tomar decisiones de gestión y ajustes sobre las variables que impacten en la calidad del aprendizaje, tales como: calidad de los instructores, calidad del diseño de las actividades de formación, duración de las actividades, frecuencia, calidad de las tutorías, rol de las jefaturas, entre otros factores”*. Así *“se pretende impactar en la ejecución de las actividades y permitir la realización de los ajustes sobre ellas, con el fin de asegurar un estándar mínimo o requerido de la actividad”* (Dirección Nacional de Servicio Civil - Ministerio de Hacienda. Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos. Noviembre de 2012).

Evaluación de la Capacitación

La Evaluación de la Capacitación *“en las organizaciones es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno actual exige”* (Pilar Pineda Herro. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social, 2000. Tomado de Dirección Nacional de Servicio Civil - Ministerio de Hacienda. Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos. Noviembre de 2012).

En efecto, a continuación se muestra como un modelo de apoyo y mejor comprensión, el proceso que, con el fin de implementar el ciclo de capacitación, plantean las orientaciones de la Dirección Nacional de Servicio Civil. Según este modelo debiera tomar, aproximadamente, nueve meses toda su extensión, desde la detección de necesidades hasta el registro y análisis de resultados. Gráficamente (tomado de Dirección Nacional de Servicio Civil - Ministerio de Hacienda. Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos. Noviembre de 2012):



Un aspecto importante en la gestión de Capacitación al interior del municipio lo constituye la conformación del Comité Bipartito de Capacitación, que como señala la Dirección Nacional del Servicio Civil, es entendido como una *"instancia de participación para asesorar a la administración de los Servicios Públicos en la orientación, priorización, programación y ejecución de las acciones de capacitación en beneficio de sus funcionarios, y se constituyen en parte central de las iniciativas orientadas a modernizar el sistema de capacitación del sector público"* (Guía Metodológica para la Constitución de los Comités Bipartitos de Capacitación en el Sector Público Chileno).

El Comité Bipartito se constituye con igual número de representantes de la Administración Municipal y de los representantes de los funcionarios.

Resulta importante destacar algunos aspectos normativos del proceso de capacitación en los municipios. En efecto, de lo dispuesto en los artículos 38 de la Constitución Política de la República; 48 de la Ley N°18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; 46 de la Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades; y 22 a 28, ambos inclusive, de la Ley N°18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, se entiende por capacitación, según lo dispone el artículo 22, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, *"el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias"*.

Acorde a lo anterior, la jurisprudencia administrativa ha reconocido que la capacitación del personal constituye, por una parte, un derecho de los funcionarios públicos y, por otra, es un deber de la Administración asegurar esa actividad.

A su turno, el artículo 23 establece tres modalidades de capacitación, esto es, para el ascenso, de perfeccionamiento y voluntaria. La capacitación para el ascenso, prevista en su letra a), corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores, atendido lo cual, y por expreso mandato de esa norma, la selección de los postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón.

La capacitación de perfeccionamiento, contenida en la letra b), es aquella que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa, la selección del personal se realizará mediante concurso.

En cambio, la capacitación voluntaria, contemplada en la letra c), es aquella de interés para la Municipalidad y que no está ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso. Los funcionarios serán seleccionados por concurso, previa evaluación de sus méritos por el Alcalde.

Es necesario destacar que dicho artículo 23 establece mecanismos de selección determinados para acceder a cada uno de los cursos de capacitación que enuncia, precisando al efecto que en el caso de la capacitación de la letra a) tal selección se hará estrictamente de acuerdo al escalafón y tratándose de las capacitaciones a que aluden las letras b) y c), a través de concurso.

En ese contexto, corresponde precisar que tanto la capacitación de perfeccionamiento como la voluntaria se caracterizan por la circunstancia de que el jefe superior del servicio debe efectuar un proceso de selección con el objeto de garantizar a sus funcionarios el derecho a formarse, en el que deben participar de manera libre, espontánea y en igualdad de oportunidades.

El artículo 24 del anotado texto legal, preceptúa que los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de post-grado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la municipalidad.

El artículo 25, destaca que las municipalidades deberán considerar en sus programas de capacitación y perfeccionamiento el tipo y características de la comuna y su beneficio para la eficiencia en el cumplimiento de las funciones municipales.

Por otra parte, el artículo 26 señala que en los casos en que la capacitación impida al funcionario desempeñar las labores de su cargo, éste conservará el derecho a percibir las remuneraciones correspondientes, no estableciéndose, en caso alguno la no asistencia de éste por afectarle la referida incompatibilidad.

Asimismo, el artículo 27 establece que los funcionarios seleccionados para seguir cursos de capacitación, tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones.

Sobre el particular, cabe señalar que en conformidad con el mencionado artículo 27, los funcionarios municipales que han sido seleccionados para seguir cursos de capacitación, tienen la obligación de continuar desempeñándose en la respectiva municipalidad a lo menos el doble del tiempo de extensión de dicho curso. Asimismo, según el inciso tercero de dicho precepto, el funcionario que no da cumplimiento a tal obligación, debe reembolsar a la municipalidad todo gasto en que ésta incurrió con motivo de su capacitación, quedando inhabilitado para volver a ingresar a la Administración del Estado, mientras no efectúe dicha restitución.

Marco Normativo



Marco Normativo Aplicable

- ✓ Constitución Política de la República de Chile.
- ✓ Ley Nº18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado.
- ✓ Ley Nº18.883 Sobre Estatuto Municipal.
- ✓ Decreto Nº 854 de 29 septiembre de 2004 del Ministerio de Hacienda.
- ✓ Oficio Circular Nº 1599 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia del 30 octubre de 1995.
- ✓ Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República.

Flujo de proceso



El proceso de Capacitación comprende desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados. En efecto, Chiavenato (2007, p. 389) propone un modelo en el que se puede apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación. En efecto, una vez aprobado el diseño, comienza la difusión para proceder a la inscripción, ello significa gestionar en forma simultánea la disponibilidad de los recursos planificados. Luego se desarrolla la capacitación, la que concluye en la certificación de la actividad, que posteriormente debe ser evaluada, para retroalimentación y mejora de futuras acciones

a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

En efecto, el proceso comienza con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para luego continuar con la definición de las actividades, obteniendo posteriormente la información necesaria para la elaboración del Plan Anual de Capacitación.

b. Desarrollo de planes y programas

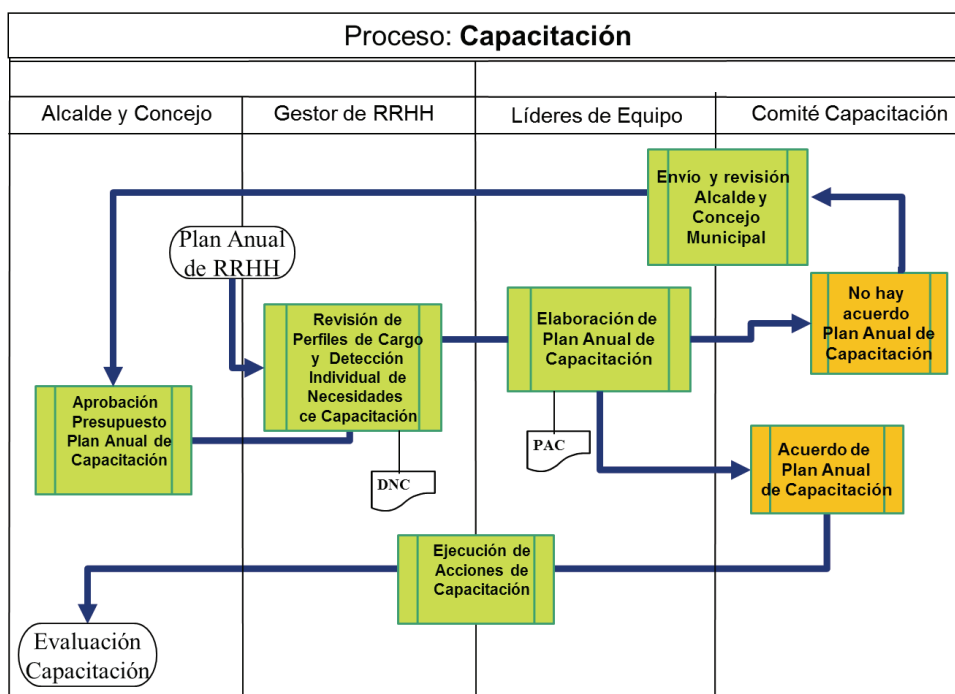
- Establecimiento de objetivos de la capacitación
- Estructuración de contenidos de la capacitación
- Diseño de actividades de instrucción
- Selección de recursos didácticos
- Diseño de un programa o curso de capacitación

c. Ejecución de la capacitación

Corresponde a la realización del curso, conforme a la programación prevista. Este proceso formativo no tendrá otro norte que perfeccionar habilidades e incorporar competencias del personal asistente.

d. Determinación del proceso de evaluación de los resultados

La evaluación del diseño es realizada por el Comité Bipartito de Capacitación que produce una propuesta de Informe de Evaluación de Resultados, para que la autoridad efectúe la aprobación definitiva. El siguiente flujo representa las actividades que se deben desarrollar en el proceso de capacitación.



DNC: Detección de Necesidades de Capacitación PAC: Plan Anual de Capacitación

Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la municipalidad en el proceso de Capacitación, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo identificarse en el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de Capacitación	Existe Política formal de Capacitación asociada a Estrategia del Municipio
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Reactivo, a partir de Requerimientos de Personal	A partir de Requerimientos de Jefaturas	Proactivo, a partir de Pladeco
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Líderes de Equipo	Comité Bipartito de Capacitación
PROPÓSITO	Dar soporte logístico y administrativo para las acciones de capacitación	Gestionar Entrenamiento y Formación en Habilidades Técnicas para el Mejoramiento de la gestión de cada rol	Desarrollar a los colaboradores, en función de Declaraciones Estratégicas del Municipio
PRODUCTO	Actividades de Capacitación	Programa Anual de Capacitación Ejecutado	ROI con impacto en cumplimiento de objetivos del Municipio
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Toma de Requerimiento 2. Logística	1. Det. Neces. Capacit. 2. Elab. Progr. Anual 3. Sel. Proveedores 4. Informe Resultados	1. Detección Necesidades Capacitación 2. Elaboración Programa Anual 3. Presupuesto 4. Selección Proveedores 5. Evaluación
PRESUPUESTO	Hasta 0,1% ppto. municipal	Entre 0,1% y 1% ppto. municipal	Sobre 1% ppto. municipal
TÉCNICAS USADAS	1. Gestión Logística 2. Gestión de Capacitación	1. Gestión de Capacitación 2. Perfiles de Cargo 3. Detección Necesidades Capacitación – Programa Desarrollo Personas	1. Gestión de Capacitación 2. Planificación Estratégica 3. Perfiles de Cargo 4. Control de Gestión 5. Detección Necesidades Capacitación – Programa Desarrollo Personas

4

Proceso de Gestión y Evaluación del Desempeño

Definición



Se entenderá como evaluación del rendimiento o desempeño laboral de los funcionarios al *“Proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos”*¹

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

Objetivos



El objetivo principal es determinar y comunicar a los funcionarios, la forma en que están desempeñando su trabajo. Según el Artículo 1° Decreto N°1.228, tiene como objeto el *“evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo. Servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio”*.

No obstante lo anterior, la evaluación del desempeño, además, busca instalar un sistema de comunicación hacia los funcionarios municipales sobre cómo están desempeñando sus puestos, y con ello proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades y/o conocimientos.

Finalmente, este proceso de evaluación busca determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el desarrollo individual como para la mejor gestión municipal, con el fin de abordar adecuadamente el nivel futuro de esfuerzo y potenciar el desempeño correcto de las tareas de gestión local.

¹ Documento de trabajo, “Evaluación del Desempeño”, Subsecretaría de Desarrollo Regional y administrativo, Universidad Central, Subsecretaría de Desarrollo Regional.

Descripción



La fortaleza de un Sistema de Evaluación y Gestión del Desempeño reside en que la organización gestiona un sistema de recompensas claramente vinculado a un sistema de evaluación de desempeño, esto permite generar la motivación por la mejora y los resultados. En este sentido, si bien el proceso calificadorio es determinado por la norma, también es posible adicionar iniciativas que permitan el estímulo a los funcionarios municipales, no sólo a nivel remuneracional, sino generando incentivos propios o innovadores que puede gestionar el municipio, como premiaciones por destacado desarrollo, por innovaciones, mejoramientos propuestos por funcionarios para modernizar la gestión o el acercamiento a la comunidad, entre otros.

Etapas o Ciclos



Definición de puesto o cargo

- El supervisor y el subordinado deben estar de acuerdo en lo que se espera que realicen y con base en qué estándares se evaluará el desempeño de las personas. La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los requerimientos que exige el cargo.

Evaluar el Desempeño

- Corresponden a herramientas para obtener datos e información que puedan registrarse y procesarse para la toma de decisión, que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de la organización. Los métodos de evaluación de desempeño son sumamente diversos, cada organización los ajusta a sus necesidades y expectativas.

Retroalimentación

- El proceso de retroalimentación en el caso de la evaluación de desempeño, está asociado a la formación del personal. El empleado tiene derecho a conocer sus fortalezas y debilidades y a ser informado de sus mejoras y retrocesos para avanzar en su desarrollo laboral.

Como se señaló con anterioridad, el proceso calificadorio es un sistema objetivo de evaluación del desempeño y aptitudes del funcionario municipal, atendidas las características del cargo desempeñado, el cual servirá para sus ascensos, estímulos o eliminación del servicio.

Los funcionarios no sometidos a Calificación, conforme al artículo 31 de la Ley N°18.883 y el Artículo 5° del Decreto N°1.228, corresponden al Alcalde, los funcionarios de exclusiva confianza, el Juez de Policía Local, los funcionarios de la Junta Calificadora y el delegado del personal que sólo se calificará en caso que lo solicite, en caso contrario mantendrá su calificación anterior.

Tampoco se someterán a calificación de acuerdo al artículo 36 de la Ley N°18.883, los funcionarios que se hubiesen desempeñado por un lapso inferior a seis meses, en forma continua o discontinua dentro del respectivo período de calificaciones, caso en el cual conservarán la calificación del año anterior.

Según el Artículo 17 del Decreto N°1.228, se entenderá por:

- Precalificación: la evaluación previa realizada por el jefe directo del funcionario.
- Calificación: la evaluación efectuada por la Junta Calificadora o por el Alcalde cuando corresponda, teniendo como base la precalificación realizada por el jefe directo del funcionario (cabe destacar que según el Artículo 21 del Decreto N°1.228 la calificación es efectuada por la Junta Calificadora, en tanto los integrantes de la Junta Calificadora son calificados por el Alcalde).

- c. Apelación y reclamo: los recursos con que cuenta el funcionario contra la resolución de la Junta Calificadora o del Alcalde en su caso.

En efecto, según el Artículo 18 del Decreto N°1.228, la precalificación que realiza el jefe directo, estará constituida por los conceptos, notas y antecedentes que éste deberá proporcionar por escrito, considerándose para este efecto las anotaciones efectuadas en la hoja de vida durante el respectivo período de calificación. Se entenderá por jefe directo el funcionario de quien depende en forma inmediata la persona a calificar.

La calificación, según el Artículo 20 del Decreto N°1.228, será efectuada por la Junta Calificadora, las cuales se componen por los tres funcionarios de más alto nivel jerárquico, con excepción del Alcalde y el Juez de Policía Local, y por un representante del personal elegido por éste. El nivel jerárquico para integrar las Juntas Calificadoras estará determinado por el grado de remuneraciones.

El funcionario, según el Artículo 31 del Decreto N°1.228, tendrá derecho a apelar de la resolución de la Junta Calificadora, y de este recurso conocerá el Alcalde respectivo.

La apelación deberá interponerse, ya sea en el mismo acto de notificación de la resolución de la Junta Calificadora o dentro del plazo de cinco días contado desde la fecha de la notificación, ante la misma Junta recurrida, quien la remitirá con los antecedentes respectivos al Alcalde, en el plazo de tres días. En casos excepcionales, calificados por la Junta, el plazo para apelar podrá ser de hasta diez días contados desde la fecha de la notificación.

La apelación, según el Artículo 32 del Decreto 1228, deberá ser resuelta en el plazo de 15 días contado desde su presentación.

Practicada la notificación, el funcionario sólo podrá reclamar directamente a la Contraloría General de la República, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 156 de la Ley N°18.883 (Proceso de Reclamación).

El Proceso de Calificación en los Municipios comprenderá los últimos 12 meses del desempeño del funcionario, que se extienden entre el 01 de Septiembre de un año al 31 de Agosto del año siguiente; el proceso de Calificación debe iniciarse el 01 de Septiembre y finalizar a más tardar el 15 de Octubre de cada año, según el Artículo 27 del Decreto N°1228.

Los factores de evaluaciones son: rendimiento, condiciones personales, y comportamiento del funcionario. El resultado final de las calificaciones determinará que el funcionario puede ser calificado en cuatro listas según el artículo 30 de la Ley N°18.883, las que corresponden a:

- Lista 1: Con Distinción;
- Lista 2: Buena;
- Lista 3: Condicional;
- Lista 4: Eliminación

Para este proceso, el principal instrumento lo constituyen las pautas de precalificación de desempeño, que nacen del reglamento de Calificaciones para el personal municipal, el que regula la Evaluación del Desempeño individual del funcionario y la hoja de vida del funcionario.

Instrumentos y Procedimientos



Marco Normativo



Marco Normativo Aplicable

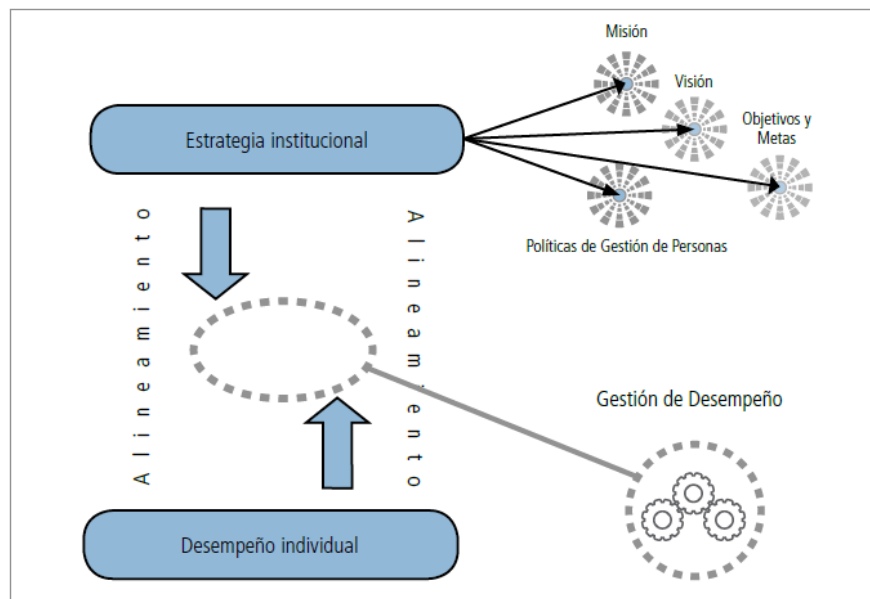
- ✓ Ley N°18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado
- ✓ Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades
- ✓ Ley N°18.883 Sobre Estatuto Municipal
- ✓ Decreto N°1.228/92, del Ministerio del Interior, Reglamento de Calificaciones del Personal Municipal
- ✓ Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República

Flujo de proceso



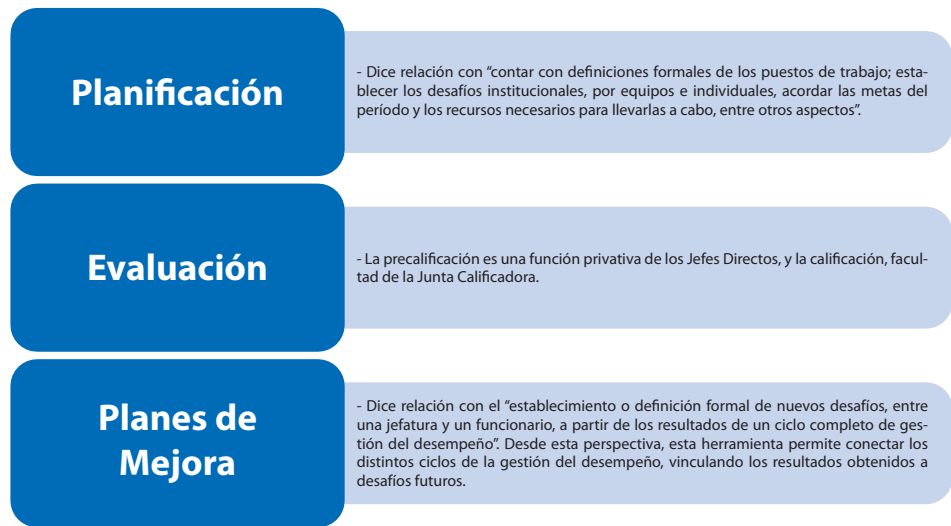
Sobre la base de lo señalado por el Servicio Civil, podemos indicar que: *“La gestión del desempeño busca alinear el desempeño individual a las necesidades estratégicas institucionales. Esto, con el fin de mejorar de manera sostenida el aporte de valor de las personas al logro de los propósitos organizacionales”*².

En efecto, el modelo impulsado por este organismo señala la alineación de la Estrategia Institucional con el Desempeño, de acuerdo al siguiente diagrama tomado de “Gestión del Desempeño en Servicios Públicos” de la Dirección Nacional de Servicio Civil:



El proceso de Evaluación del Desempeño, que lo relacionaremos con la Precalificación y Calificación en adelante, aunque si bien describe el proceso establecido en la Ley y su respectivo reglamento, toma en consideración tres elementos centrales planteados por la Dirección Nacional de Servicio Civil, los cuales son:

² Dirección Nacional del Servicio Civil - Edición Subdirección de Desarrollo de las Personas. Gestión del Desempeño en Servicios Públicos. LOM Ediciones. Junio de 2011



Un primer trabajo de evaluación, es aquel trabajo de revisión, control y monitoreo que se efectúa diaria o periódicamente entre algunas de las jefaturas de la Municipalidad y sus subalternos. En este proceso, se debe dejar registrar aquellas actuaciones del empleado que impliquen una conducta o desempeño funcionario destacado o reprochable, mediante la constancia en la hoja de vida del funcionario de todas las anotaciones de mérito o de demérito que disponga por escrito el jefe directo del funcionario.

El jefe directo deberá notificar por escrito al funcionario acerca del contenido y circunstancia de la conducta que da origen a la anotación, dentro del plazo de cinco días de ocurrida. El funcionario, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la correspondiente notificación, podrá solicitar al jefe directo que se deje sin efecto la anotación de demérito o que se deje constancia de las circunstancias atenuantes que concurran en cada caso.

El funcionario podrá solicitar a su jefe directo que se efectúen las anotaciones de mérito que a su juicio sean procedentes. En el evento que el jefe directo rechazare las solicitudes del funcionario, deberá comunicarlo por escrito en el plazo de cinco días a la unidad de personal, acompañando los fundamentos de su rechazo; si no se produjese tal comunicación se entenderá aceptada la solicitud del funcionario. Dicha unidad dejará constancia de tales fundamentos, agregando a la hoja de vida la respectiva solicitud de anotación requerida por el funcionario.

El proceso de Evaluación del Desempeño se inicia con la elaboración de dos informes cada cuatro meses, *"el primero al 31 de diciembre y el segundo al 30 de abril, sobre el desempeño del personal de su dependencia"*³.

Un primer trabajo corresponde a la Precalificación, que constituye la evaluación previa realizada por el jefe directo del funcionario y está *"constituida por los conceptos, notas y antecedentes que éste deberá proporcionar por escrito, considerándose para este efecto las anotaciones efectuadas en la hoja de vida durante el respectivo período de calificación"*⁴.

Posteriormente, se realiza la Calificación Final que es la evaluación efectuada por la Junta Calificadora, teniendo como base la precalificación realizada por el jefe directo del funcionario. La Junta Calificadora deberá constituirse el día 21 de septiembre

³ Ley N° 18.883, sobre Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales y Decreto 1.228 Aprueba Reglamento de Calificaciones del Personal Municipal

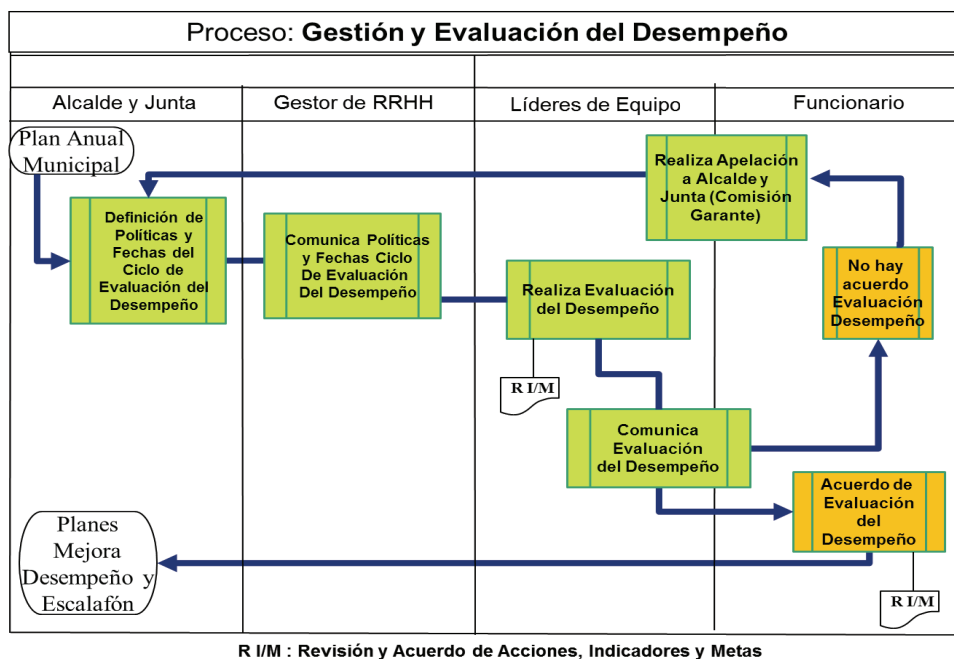
⁴ Ley N° 18.883, sobre Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales y Decreto 1.228 Aprueba Reglamento de Calificaciones del Personal Municipal

o el día siguiente hábil, si aquel no lo fuere, correspondiendo al funcionario que deba actuar como su presidente, convocarla a sesión para la fecha indicada.

La notificación de la resolución de la Junta Calificadora deberá realizarse dentro del plazo de cinco días desde la fecha de la última sesión de calificaciones. El funcionario tendrá derecho a realizar una apelación contra la resolución de la Junta Calificadora, y *“deberá interponerse, ya sea en el mismo acto de notificación de la resolución de la Junta Calificadora o dentro del plazo de cinco días contado desde la fecha de la notificación, ante la misma Junta recurrida, quien la remitirá con los antecedentes respectivos al Alcalde, en el plazo de tres días”*⁵.

Corresponde al Alcalde resolver las apelaciones, para ello debe tener a la vista la hoja de vida, la precalificación y la calificación. Si el Alcalde no acoge la apelación del funcionario, una vez notificada esta resolución, *“el funcionario sólo podrá reclamar directamente a la Contraloría General de la República, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo N°156 de la Ley N°18.883”*⁶.

Por último, *“con el resultado de las calificaciones ejecutoriadas, las municipalidades confeccionarán un escalafón disponiendo a los funcionarios de carrera de cada grado del respectivo escalafón en orden decreciente conforme al puntaje obtenido”*⁷. Un flujo del presente proceso se muestra en el siguiente diagrama.



⁵ Ley N° 18.883, sobre Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales y Decreto 1.228 Aprueba Reglamento de Calificaciones del Personal Municipal

⁶ Ley N° 18.883, sobre Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales y Decreto 1.228 Aprueba Reglamento de Calificaciones del Personal Municipal

⁷ Ley N° 18.883, sobre Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales y Decreto 1.228 Aprueba Reglamento de Calificaciones del Personal Municipal

Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar, con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la municipalidad en el proceso de Gestión y Evaluación del Desempeño, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo identificarse en el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de Evaluación y Gestión del Desempeño	Existe Política formal de Evaluación y Gestión del Desempeño asociada a Estrategia del Municipio
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Reactivo, a partir de requerimientos esporádicos	A partir de periodos establecidos en la ley	Proactivo, a partir de planificación de RRHH
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	Funcionarios	Líderes de Equipo	Alcalde
PROPÓSITO	Dar soporte logístico y administrativo para cumplir con el proceso calificaciones establecido por ley	Entregar información para la gestión del proceso calificaciones establecido por ley	Planificar y gestionar los procesos de gestión del desempeño, y el plan de mejora derivado de éste
PRODUCTO	Cumplimiento proceso calificaciones establecido por ley	Informes de gestión del proceso calificaciones establecido por ley	Programa de gestión del desempeño
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Comunicación 2. Proceso Calificaciones 3. Junta Calificadora	1. Formalización de contrataciones 2. Registro de contrataciones 3. Informe de contrataciones	1. Planificación 2. Seguimiento 3. Evaluación 4. Plan de Mejoras
PRESUPUESTO	No incorpora presupuesto	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto
TÉCNICAS USADAS	1. Gestión Documental	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión Documental	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión Documental 4. Planificación de RRHH y Dotacional 6. Gestión del Desempeño 7. D° Equipos de Alto Desempeño

5

Proceso de Promoción y Ascenso

Definición



El Proceso de Promoción consiste en proveer candidatos para completar cargos vacantes superiores de planta dentro la municipalidad de forma ecuánime y transparente. Las promociones se efectuarán por ascenso o excepcionalmente por concurso según el Artículo 51 de la Ley N°18.883 y contemplan sólo a los funcionarios de la planta municipal.

El ascenso se define como *“el derecho de un funcionario de acceder a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, sujetándose estrictamente al escalafón”*, según el Artículo 52 de la Ley N°18.883.

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

Objetivos



La promoción tiene por objeto establecer un mecanismo ecuánime y transparente para llenar las vacantes a cargos de planta en la Municipalidad.

El ascenso tiene por objeto garantizar y facilitar el proceso para que el personal de planta de la municipalidad asuma tareas de mayor responsabilidad, según criterios de idoneidad, antigüedad y evaluación. El ascenso constituye un derecho funcionario de acceder a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, sujetándose estrictamente al escalafón.

Etapas o Ciclos



Las promociones se efectuarán, mediante ascenso en el respectivo escalafón o, excepcionalmente, por concurso, aplicándose en este último caso las reglas que el estatuto administrativo municipal tiene previstas para este efecto, según el Párrafo IV.

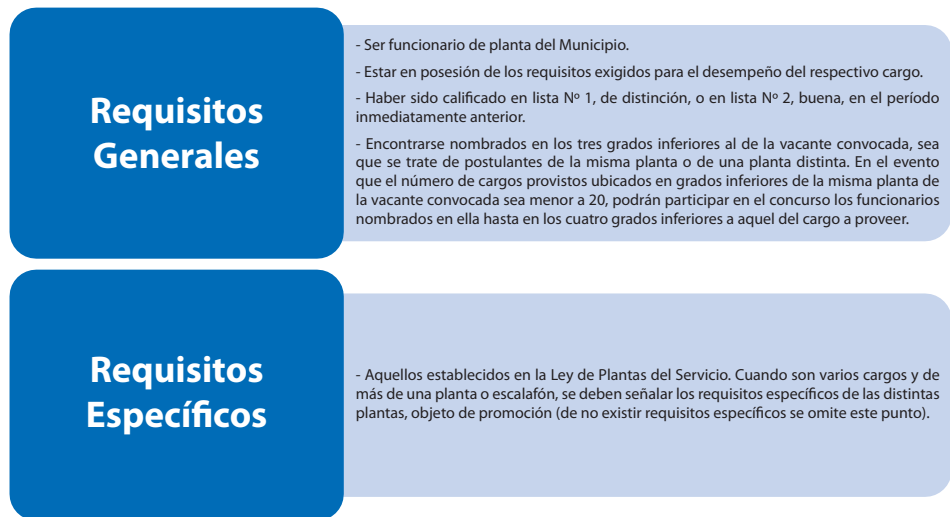
La calificación se considerará para el ascenso en la forma que establece la Ley:

- Siendo inhábiles para ascender los funcionarios que no hubieran sido calificados en la lista de Distinción o Buena en el período inmediatamente anterior,
- No hubiesen sido calificados durante dos períodos consecutivos,
- Hubieran sido objeto de la medida disciplinaria de censura más de una vez, en los 12 meses anteriores de producida la vacante

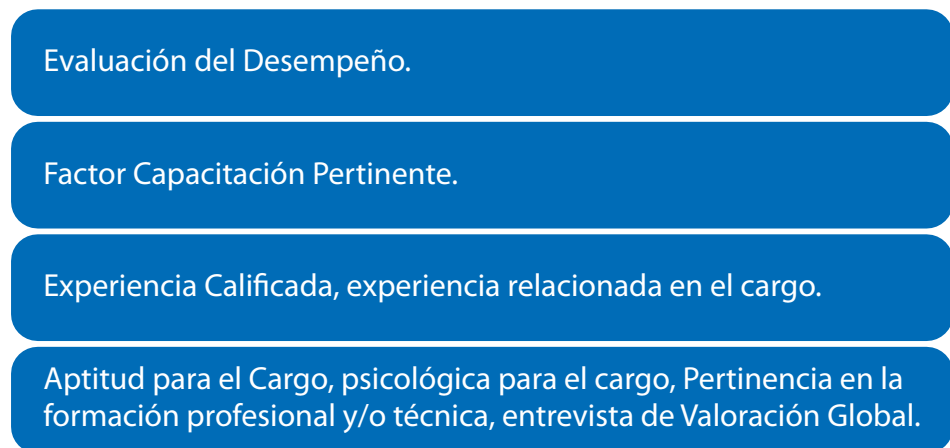
- Hubieran sido sancionados con la medida disciplinaria de multa en los 12 meses anteriores de producida la vacante (Artículo 53 de la Ley N°18.883).

Un esquema del flujo se presenta en el siguiente diagrama:

Requisitos de postulación



Sólo podrán acceder a la fase de evaluación que se señala a continuación, aquellos candidatos que cumplan los requisitos legales, generales y específicos (si los hubiera) detallados previamente en las bases del concurso. Corresponden a:



La evaluación se llevará a cabo, en este caso, en etapas sucesivas de acuerdo al orden de los factores establecidos en las bases y se orientará a medir los distintos factores que habilitan a un postulante apto para el cargo, por lo que la puntuación mínima por etapa habilitará el paso a las etapas siguientes.

En caso de producirse empate, los funcionarios serán designados conforme al mayor puntaje obtenido en el factor de evaluación, Aptitud para el Cargo, y de mantenerse esta igualdad, el resultado de la última calificación obtenida, y finalmente, de mantenerse esta igualdad, decidirá el Alcalde.

Todas las notificaciones serán personales o por carta certificada dentro de los 30 días siguientes a la conclusión del Concurso. La notificación por carta certificada al postulante seleccionado, se dirigirá al domicilio que el funcionario registre en la institución y se entenderá practicada al tercer día de expedida la carta.

Instrumentos y Procedimientos



El proceso de promoción y ascenso toma en cuenta la publicación interna dentro de la municipalidad para efectuar la promoción de cargos públicos, sea por ascenso o por concurso.

Según lo establecido en el artículo 52 de Ley N° 18.883, por ascenso se entiende el derecho de un funcionario de acceder a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, sujetándose estrictamente al escalafón, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 54 del mismo cuerpo legal.

Luego, el inciso primero del artículo 54, señala que un funcionario tendrá derecho a ascender a un cargo de otra planta, gozando de preferencia respecto de los funcionarios de ésta, cuando se encuentre en el tope de su planta, reúna los requisitos para ocupar el cargo y tenga un mayor puntaje en el escalafón que los funcionarios de la planta a la cual accede.

En definitiva, la Ley contempla dos tipos de ascensos: el primero, que constituye la regla general, opera en la misma planta a la que pertenece un funcionario y el segundo, que constituye una modalidad especial, permite acceder a una planta distinta.

En definitiva, y como regla general, resultan imprescindibles en un proceso de promoción y/o ascenso las bases respectivas, estableciendo los requisitos señalados en el Decreto con Fuerza de Ley que fija la planta del municipio, el (las) acta (s) respectiva (s) y la (s) carta (s) de aceptación del (los) funcionario (s) beneficiado (s).

Marco Normativo



Marco Normativo Aplicable

- ✓ Ley N°18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado
- ✓ Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades
- ✓ Ley N°18.883 Sobre Estatuto Municipal
- ✓ Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República

Flujo de proceso



Como se señaló con anterioridad, las promociones se efectuarán mediante ascenso en el respectivo escalafón o, excepcionalmente, por concurso, aplicándose en este último caso las reglas que el estatuto administrativo municipal tiene previstas para este efecto.

Según el artículo 53 de la Ley N°18.883, son funcionarios inhábiles para ser promovidos, quienes:

- No hubieren sido calificados en lista de distinción o buena en el período inmediatamente anterior.
- No hubieren sido calificado por dos periodos consecutivos.
- Hubieren sido objeto de medida disciplinaria de censura más de una vez, dentro de los 12 meses anteriores a la vacante.

- Hubieren sido sancionados con multa una vez, dentro de los 12 meses anteriores a la vacante.

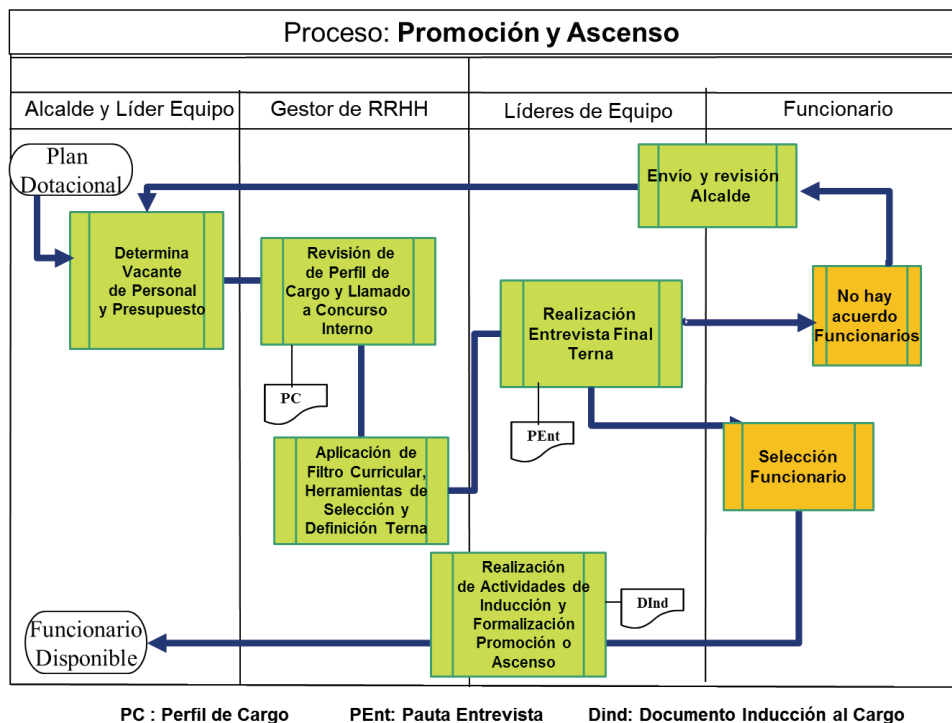
Un funcionario municipal tendrá derecho a ascender a un cargo de otra planta, gozando de preferencia respecto de los funcionarios de ésta, cuando se encuentre en el tope de su planta, reúna los requisitos para ocupar el cargo y tenga un mayor puntaje en el escalafón que los funcionarios de la planta a la cual accede. Este derecho corresponderá sucesivamente a los funcionarios que ocupen los dos siguientes lugares en el escalafón, si el funcionario ubicado en el primer o segundo lugar renunciare al ascenso, o no cumplieren con los requisitos necesarios para el desempeño del cargo (Artículo 54 de la Ley N° 18.883).

En relación al derecho al ascenso a un cargo de otra planta, contemplado en el artículo 54 de la Ley N°18.883, la jurisprudencia administrativa de la Contraloría General, contenida en el Dictamen N°75.919 de 2010, entre otros, y señala que la disposición contemplada en la referida norma legal constituye una modalidad particular de ascenso, mediante la cual un funcionario tiene derecho a ser promovido a un cargo de otra planta, gozando de preferencia respecto de los servidores de ésta, en la medida que, primero, se encuentre en el tope de la planta a que pertenece; a continuación, reúna los requisitos para ocupar el empleo de que se trata; y, por último, tenga un mayor puntaje en el escalafón que el personal de la planta a la que pretende ingresar, presupuestos que deben concurrir en forma copulativa.

El personal municipal está sometido a un sistema de carrera que proteja la dignidad de la función municipal y que guarde conformidad con su carácter técnico, profesional y jerarquizado, según se establece en el artículo 42 de la Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

La carrera funcionaria se fundará en el mérito, la antigüedad y la idoneidad de los funcionarios de planta, para cuyo efecto existirán procesos de calificación objetivos e imparciales.

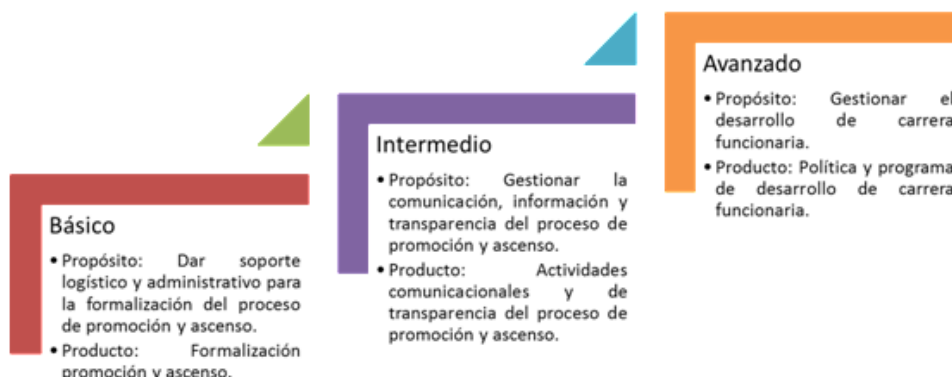
La Ley N°18.883 en su artículo 57, señala que “el ascenso regirá a partir de la fecha en que se produzca la vacante”.



Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar, con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la Municipalidad en el proceso de Ascenso y Promoción, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la Municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo identificarse en el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de Promoción y Ascensos	Existe Política formal de Promoción y Ascensos asociada a Estrategia del Municipio
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Reactivo, a partir de Requerimientos de Personal	A partir de Requerimientos de Jefaturas	Proactivo, a partir de requerimientos de largo plazo del Municipio
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Alcalde	Líderes de Equipos y Alcalde
PROPÓSITO	Dar soporte logístico y administrativo para la formalización del proceso de promoción y ascenso	Gestionar la comunicación, información y transparencia del proceso de promoción y ascenso	Gestionar el desarrollo de carrera funcionaria
PRODUCTO	Formalización promoción y ascenso	Actividades comunicacionales y de transparencia del proceso de promoción y ascenso	Política y programa de desarrollo de carrera funcionaria
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Generación vacante 2. Comunicación interna 3. Asignación vacante	1. Generación vacante 2. Comunicación interna 3. Acciones de Transparencia 3. Asignación vacante	1. Diseño y difusión de política de promoción y ascenso 2. Programa de Desarrollo de Carrera
PRESUPUESTO	Hasta 0,1% ppto. municipal	Entre 0,1% y 1% ppto. municipal	Sobre 1% ppto. municipal
TÉCNICAS USADAS	1. Gestión Logística	1. Gestión de Comunicaciones	1. Gestión de Talentos

6

Proceso de Reconocimiento

Definición



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

Objetivos



El objetivo de un programa de reconocimiento, no es otro que poner de manifiesto el compromiso de la organización municipal con sus funcionarios y consiste en manifestar interés por ellos, reconocer y aprobar su compromiso con el cumplimiento de las definiciones estratégicas que ha definido el municipio, así como relevar los esfuerzos que sobresalen y el desempeño superior de aquellos funcionarios que destacan en su labor.

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

Etapas o Ciclos



Planificación de las actividades de reconocimiento

- Como señalamos en los niveles de desarrollo, en un nivel básico no existe planificación, pueden existir algunas iniciativas anecdóticas o intuitivas de reconocimiento hacia los funcionarios.
- En un nivel intermedio es posible identificar la existencia de un programa de reconocimiento, puede ser ocasional o cubrir una parte de la organización.
- Cuando tenemos un programa estructurado, sistemático, proactivo podemos señalar que estamos en un nivel avanzado.
- Una adecuada planificación de un programa de reconocimiento debe identificar que conductas destacadas se van a reconocer y los instrumentos y mecanismos a través de los cuales se va a generar el reconocimiento.

Difusión

- Tanto las jefaturas como los funcionarios deben conocer el programa de reconocimiento.

Ejecución del Programa de Reconocimiento

- Orientado a estimular y reconocer los comportamientos deseables, de acuerdo al programa, entregando reconocimientos tangibles (pequeños y significativos, tales como medallas, diplomas, desayuno con el alcalde, etc) y otros como reconocimiento verbal ante el grupo de pares.

Evaluación del Programa de Reconocimiento

- Se debe evaluar los resultados del programa de acuerdo a indicadores preestablecidos.

Programa de Reconocimiento



Descripción



Las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los funcionarios para que logren altos niveles de desempeño; algunos de los elementos que se pueden considerar para el reconocimiento y recompensa de las labores de los funcionarios municipales son:

- Adecuar la recompensa a las personas,
- Adecuar el premio a lo logrado y
- Ser oportuno y específico.

Del mismo modo, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- Motivan a los funcionarios a unirse a la organización.
- Influyen sobre los funcionarios para que acudan a su trabajo.
- Los motivan para actuar de manera eficaz.
- Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Las características principales del reconocimiento son (Longo Francisco, Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional del Sistema de Servicio Civil, BID, Esade: Instituto de Dirección y Gestión Pública, Barcelona, 2002):

- Muestra de aprecio por un trabajo bien hecho, ya terminado.
- No es conocido ni necesariamente esperado.
- Puede ser tangible (regalo) o intangible (elogio).
- Tiene una naturaleza psicológica, puede ser planeado o espontáneo.

- Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse reconocida por sus logros.
- Producen una motivación íntima, por ejemplo, la necesidad de sentirse bien, competente y necesitado por la organización.
- Promueven relaciones a largo plazo y fidelidad a la organización, al equipo y/o al Jefe Superior.

Resulta importante, adicionalmente, que el Artículo 38 de la Ley N°18.883 define a las anotaciones de mérito, metodología de reconocimiento formal, como *“aquellas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario destacado”,* figurando aspectos tales como *“la adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio, cuando éstos no sean requisitos específicos en su cargo, como asimismo, la aprobación de cursos de capacitación que se relacionen con las funciones del servicio, el desempeño de labor por períodos más prolongados que el de la jornada normal, la realización de cometidos que excedan de su trabajo habitual y la ejecución de tareas propias de otros funcionarios cuando esto sea indispensable”.*

En efecto, las anotaciones de mérito realizadas a un funcionario durante el respectivo período de calificaciones, constituirán un antecedente favorable para la selección a cursos de capacitación a que éste opte.

Por su parte, el Artículo 87 del mismo cuerpo legal señala que *“todo funcionario tendrá derecho a gozar de estabilidad en el empleo y a ascender en el respectivo escalafón; participar en los concursos; hacer uso de feriados, permisos y licencias; recibir asistencia en caso de accidente en actos de servicio o de enfermedad contraída a consecuencia del desempeño de sus funciones, y a participar en las acciones de capacitación, de conformidad con las normas del presente Estatuto”,* agregando acto seguido que tendrá derecho a gozar, además, *“de todas las prestaciones y beneficios que contemplen los sistemas de previsión y bienestar social en conformidad a la ley de protección a la maternidad, de acuerdo a las disposiciones del Título II, del Libro II, del Código del Trabajo”.*

Por último, resulta importante destacar que el Artículo 88 del mismo cuerpo legal, señala que los funcionarios municipales tendrán derecho, además, a ser defendidos y a exigir que la municipalidad a que pertenezcan persiga la responsabilidad civil y criminal de las personas que atenten contra su vida o su integridad corporal, con motivo del desempeño de sus funciones, o que, por dicho motivo, los injurien o calumnien en cualquier forma.

Es posible vincular la gestión de competencias, con los programas de reconocimiento y el uso de las anotaciones de mérito, siguiendo la lógica señalada de planificación, difusión, ejecución y evaluación.

Para ello, se requiere:

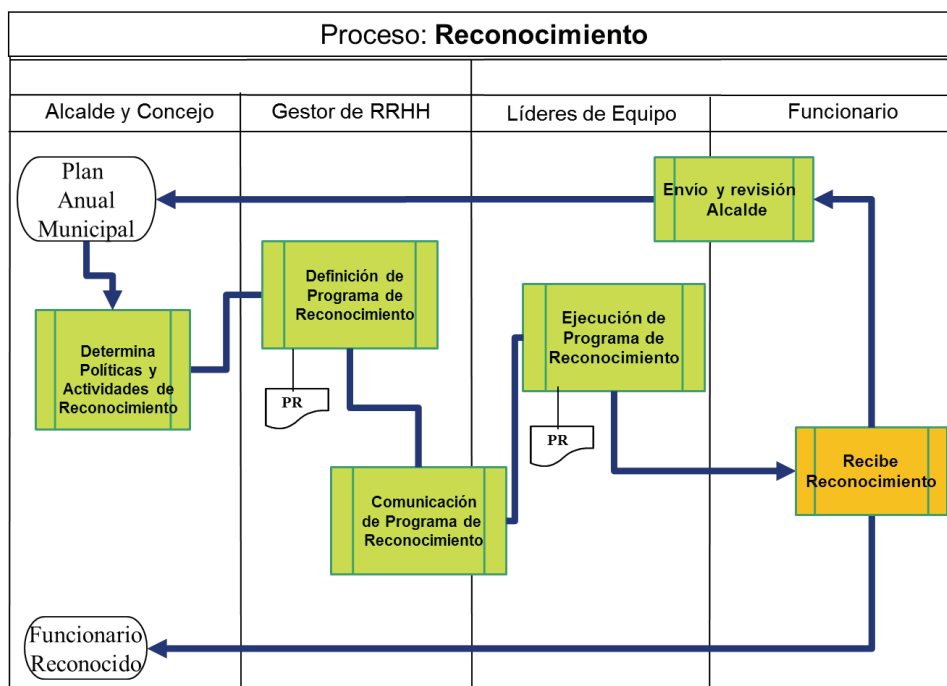
1. Identificar las unidades de competencia laboral o competencias conductual que la municipalidad busca promover en los funcionarios.
2. Agrupar las unidades de competencia o competencias conductuales por áreas de desarrollo municipal: Desarrollo Social; Desarrollo Territorial; Desarrollo Económico; Gestión Interna; Gestión Financiera.
3. Alinear el Sistema de Capacitación con el Sistema de Reconocimiento, generando oportunidades de capacitación en aquellas unidades de competencia laboral y competencias conductuales que se busca promover en los funcionarios/as municipales.
4. Reconocer a los funcionarios por los aprendizajes y adquisición de competencias adquiridas.

Flujo de proceso



El proceso de Reconocimiento al interior del Municipio debe ser integrador, sistemático y conocido por todos los funcionarios. La motivación abarca la gestión, las actitudes y el compromiso de las jefaturas que se enmarcan en el buen trato y en el justo reconocimiento a los desempeños exitosos de los funcionarios.

Es clave, establecer una conciencia de las jefaturas sobre la responsabilidad que existe de estimular y exaltar los buenos resultados, para lo cual será necesario el liderazgo del Área de Recursos Humanos al interior de los Municipios o quien ejerza sus funciones. Un esquema de las actividades que lo componen se presenta en la siguiente gráfica.



PR : Programa de Reconocimiento

Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar, con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la Municipalidad en el proceso de Reconocimiento, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo identificarse en el estado actual,

para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de reconocimiento	Existe Política formal de reconocimiento
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Reactivo, a partir de hechos circunstanciales y/o eventuales	Programas de reconocimiento eventuales, ocasionales o para algún segmento funcionario	Proactivo, a partir de una política y programa de reconocimiento
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Líderes de Equipo	Alcalde y Líderes de Equipo
PROPÓSITO	Dar soporte logístico y administrativo para el tratamiento de casos de reconocimiento	Comunicar y difundir programas de reconocimiento	Planificar y gestionar programa de reconocimiento municipal
PRODUCTO	Actividades de reconocimiento	Programas de comunicación de actividades de reconocimiento	Política, proceso y programas de reconocimiento
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Ocurrencia de casuística de reconocimiento 2. Soporte logístico de reconocimiento	1. Diseño de programa comunicacional 2. Difusión de programa de reconocimiento 3. Comunicación de actividades de reconocimiento	1. Generación de Política, proceso y programa 2. Planificación Presupuestaria 3. Ejecución y Seguimiento Programa de Reconocimiento
PRESUPUESTO	No incorpora presupuesto	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto permanente
TÉCNICAS USADAS	1. Gestión Logística	1. Gestión Presupuestaria 2. Gestión Comunicacional 3. Gestión Reconocimiento	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión del desempeño 4. Gestión Reconocimiento 5. Planificación de RRHH

7

Proceso de Desvinculación y/o Retiro

Definición



Nos referiremos a la Desvinculación cuando un funcionario cesa en el cargo, es decir, deja de trabajar en el municipio. Sobre el particular, el artículo 144 del Estatuto Municipal, dispone que el funcionario cesará en el cargo por las siguientes causales:

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

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

- Cargos de planta, que son aquéllos que conforman la organización estable de la municipalidad, y que aplica la totalidad de las causales precedentemente citadas;
- Cargos a contrata, que tendrán el carácter de transitorios y durarán, como máximo, sólo hasta el 31 de diciembre de cada año y los empleados que los sirvan cesarán en sus funciones en esa fecha, por el solo ministerio de la Ley, salvo que hubiere sido dispuesta la prórroga con treinta días de anticipación. En este caso, se aplica la totalidad de las causales precedentemente citadas con la sola excepción de la supresión del empleo;
- Los contratos sobre la base de honorarios, mediante Decreto Alcaldicio, a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, cuando deban realizarse labores accidentales y que no sean las habituales de la municipalidad, quienes se registrarán por las reglas que establezca el respectivo contrato y no les serán aplicables las disposiciones del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. Por lo tanto, y en definitiva, las causales del término de la relación contractual se deben explicitar en el mismo contrato.

Objetivos



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

Descripción



El personal municipal gozará de estabilidad en el empleo y sólo podrá cesar en él por renuncia voluntaria debidamente aceptada; por jubilación, o por otra causal legal basada en su desempeño deficiente, en el incumplimiento de sus obligaciones, en la pérdida de requisitos para ejercer la función, en el término del período legal o en la supresión del empleo (éste último, y como se indicó con anterioridad, aplica sólo en el caso del personal titular).

Las causales de Cesación en el cargo son:

En efecto, como se señaló con anterioridad, el Artículo 144 de la Ley N°18.883 establece las causales de cesación en el cargo, señalando al respecto que: "El funcionario cesará en el cargo por las siguientes causales:

Aceptación de Renuncia

- Deberá presentarse por escrito y no podrá efecto hasta la aceptación por parte del Alcalde, sin perjuicio de ello, el Alcalde podrá retener en caso que el renunciado se encuentre sumariado por un lapso de 30 días, sin perjuicio de ello, aun cuando se acepte la renuncia deberá proseguir el sumario administrativo.

Obtención de jubilación

- Pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, en relación al respectivo cargo municipal; aplicable desde el día en que obtenga su jubilación.

Declaración de vacancia

- Procederá en caso de salud irrecuperable o incompatible con el desempeño del cargo; pérdida sobreviniente de algún requisito de ingreso o calificación en lista 4 o bien dos años seguidos en lista 3. Se entenderá por salud incompatible el haber hecho uso de licencia por un lapso continuo o discontinuo de seis meses durante los dos últimos años, salvo licencias de maternidad.

Destitución por sumario administrativo

- La destitución es la decisión del Alcalde de poner término a los servicios de un funcionario, que se detalla en el apartado "tipos", Artículo N° 123, del Estatuto Administrativo.

Supresión del empleo

- Se aplica en caso de reestructuración o fusión de los municipios, en este caso debe indemnizarse al funcionario con la remuneración del último mes por cada año trabajado con tope de seis.

Fallecimiento

- Se produce por la casual de muerte del funcionario.

a. La renuncia:

Es el acto en virtud del cual el funcionario manifiesta al Alcalde la voluntad de hacer dejación de su cargo -artículo 145 del Estatuto Municipal-. Ella debe presentarse por escrito y no producirá efecto sino desde la fecha que se indique en el Decreto que la acepte.

En relación con ello, podemos señalar que sólo podrá ser retenida por el Alcalde cuando el funcionario se encontrare sometido a sumario administrativo, del cual emanen antecedentes serios de que pueda ser alejado de la municipalidad por aplicación de la medida disciplinaria de destitución. En este caso, la aceptación de la renuncia no po-

drá retenerse por un lapso superior a treinta días contados, desde su presentación, aun cuando no se hubiere resuelto sobre la aplicación de la medida disciplinaria.

Si se encontrare en tramitación un sumario administrativo en el que estuviere involucrado un funcionario, y éste cesare en sus funciones, el procedimiento deberá continuarse hasta su normal término, anotándose en su hoja de vida la sanción que el mérito del sumario determine.

b. Jubilación:

El retiro voluntario de los funcionarios municipales para la obtención de jubilación, corresponde a un acto deliberativo del funcionario por dejar desempeñar un cargo y desvincularse del municipio, luego de haber cumplido con los requisitos que establece la Ley para cesar en funciones por esta causa.

La ley N°20.135, concede una bonificación por retiro voluntario, su objetivo es mejorar las condiciones de retiro de los funcionarios municipales, y corresponden al pago de una suma de dinero que debe entregar la entidad empleadora al funcionario una vez que se haya producido el cese de funciones. Esta indemnización corresponde, entonces, a una bonificación por retiro voluntario y según la Ley señalada será el equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio o fracción superior a seis meses prestados por el funcionario en la administración municipal, con un máximo de seis meses.

c. Declaración de Vacancia:

Respecto a “la declaración de vacancia”, el artículo 147 señala que “procederá por las siguientes causales: a) Salud irrecuperable o incompatible con el desempeño del cargo; b) Pérdida sobreviniente de alguno de los requisitos de ingreso a la municipalidad, y c) Calificación del funcionario en lista de Eliminación o Condicional, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 48.”

Respecto a la declaración de vacancia, la Contraloría General ha dictaminado que no procede considerar para el cómputo de licencias médicas que permiten aplicar la declaración de vacancia por salud incompatible (letra a) del artículo 47 de la Ley N°18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, aquellas que se han originado en una enfermedad laboral. En efecto, prescribe que no se considerarán para el cómputo de los seis meses que exige la normativa con miras de declarar incompatible la salud de un funcionario, las licencias otorgadas y ocasionadas por accidentes en actos de servicio o por enfermedad producida a consecuencia del ejercicio de las funciones encomendadas, reconsiderando de paso, y en lo pertinente, el criterio sustentado en los dictámenes N°3.695, de 2005 y N°29.188, de 2006, como asimismo toda jurisprudencia en contrario.

d. La Destitución:

Por su parte, la “destitución” está definida en el artículo 123 de la Ley N°18.883 como “la decisión del Alcalde de poner término a los servicios de un funcionario”, agregando dicha norma que “la medida disciplinaria de destitución procederá sólo cuando los hechos constitutivos de la infracción vulneren gravemente el principio de probidad administrativa, y en los siguientes casos: a) Ausentarse de la municipalidad por más de tres días consecutivos, sin causa justificada; b) Infringir las disposiciones de las letras i), j) y k) del artículo 82; c) Infringir lo dispuesto en la letra l) del artículo 82; d) Condena por crimen o simple delito, y e) Efectuar denuncias de irregularidades o de faltas al principio de probidad de las que haya afirmado tener conocimiento, sin fundamento y respecto de las cuales se constatare su falsedad o el ánimo deliberado de perjudicar al denunciado; f) En los demás casos contemplados en este Estatuto o Leyes especiales.”

e. Supresión del Empleo

Corresponde cuando deja de ser necesario el cargo dentro la municipalidad, ello debe informar al afectado con un tiempo no menor a tres meses de que se produzca la supresión.

f. Fallecimiento

La causal se produce por la defunción de la persona, cualquiera sea la circunstancia del deceso.

El ciclo de vida laboral finaliza con la desvinculación de las personas. La desvinculación se entenderá como el momento en el que el funcionario cesa su relación contractual con el municipio respectivo.

Así, en términos generales, distinguiremos tres tipos de desvinculación:

Cesación de Cargo

- Salud irrecuperable o incompatible con el desempeño del cargo.
- Pérdida sobreviniente de alguno de los requisitos de ingreso a la municipalidad.
- Calificación del funcionario en lista de Eliminación o Condicional.

Retiro

- El funcionario que jubile, se pensione u obtenga una renta vitalicia en un régimen previsional, en relación al respectivo cargo municipal, cesará en el desempeño de sus funciones a contar del día en que, según las normas pertinentes, deba empezar a recibir la pensión respectiva, según el artículo 146 del Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.

Destitución

- Si el Alcalde estimare que los hechos son susceptibles de ser sancionados con una medida disciplinaria o en el caso de disponerlo expresamente la Ley, decretará la instrucción de una investigación sumaria, la cual tendrá por objeto verificar la existencia de los hechos, y la individualización de los responsables y su participación, si los hubiere, designando para tal efecto a un funcionario que actuará como investigador.

En definitiva, y dado que el proceso de desvinculación cierra el ciclo de vida laboral del funcionario municipal, debe establecerse una política de desarrollo de programas tendientes a procurar una desvinculación asistida a los funcionarios que cesan en sus funciones por incumplimiento de deberes, medidas disciplinarias, término de contrato, o por hacer uso de los derechos propios (renuncia voluntaria o jubilación).

En efecto, el proceso de desvinculación debe contemplar dos enfoques, los que pueden complementarse, dependiendo de las causas del cese de funciones. Así, la orientación de proceso será; individual o grupal cuyo objetivo debe relacionarse con el "contar con un proceso de desvinculación claro, expedito y asistido para los funcionarios, en el marco de la planificación estratégica y las políticas de recursos humanos".

Etapas o Ciclos



Instrumentos y Procedimientos



En el caso de aceptación de renuncia, es indispensable la carta que pone término al contrato en forma voluntaria.

Para la obtención de jubilación, pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, en relación al respectivo cargo municipal, se acredita mediante certificado de previsional.

Declaración de vacancia, se utiliza el Certificado de Salud entregado por el Servicio Nacional de la Discapacidad y el Servicio de Registro Civil.

Destitución, con el Decreto Alcaldicio que aplica medida disciplinaria respectiva producto de un sumario administrativo.

Supresión del empleo, mediante procesos de reestructuración o rediseño estructural de la Municipalidad (materia de Ley).

Fallecimiento, se requiere el certificado de defunción de la persona emitido por el Servicio de Registro Civil.

Marco Normativo



Marco Normativo Aplicable

- ✓ Ley N°18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado
- ✓ Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades
- ✓ Ley N°18.883 Sobre Estatuto Municipal
- ✓ Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República

Flujo de proceso



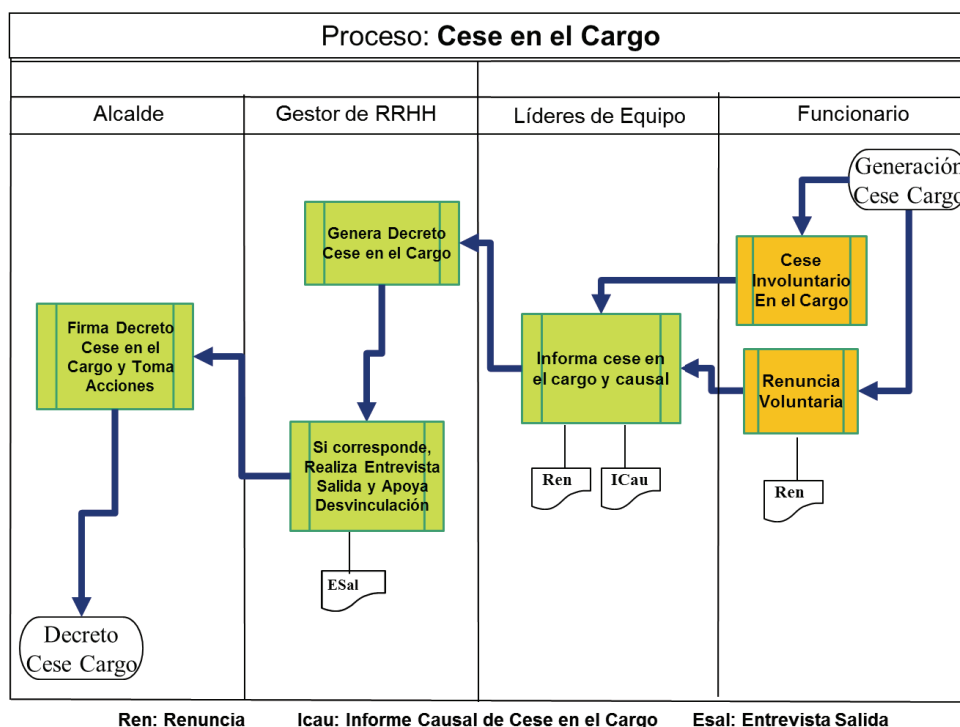
El ciclo de vida laboral finaliza con la desvinculación de las personas de su puesto de trabajo. No obstante, el proceso de desvinculación puede motivarse de manera voluntaria o involuntaria:

Desvinculación Voluntaria: Se produce ante una renuncia voluntaria (obtención de jubilación, razones personales del interesado). Resulta importante orientar al funcionario para que sostenga una entrevista con la Unidad de Personal o quien ejerza sus funciones, con el fin de conocer de primera fuentes los motivos de la renuncia, y diseñar estrategias para disminuir los efectos de la rotación al interior de la organización.

Aquí también se inserta el proceso de jubilación, cuyo proceso de desvinculación debe ser acompañado y asistido por la Unidad de Personal o quien ejerza sus funciones. En efecto, dice relación con un proceso de apoyo y orientación al funcionario que permita enfrentar de la mejor manera el retiro de sus funciones.

Desvinculación No Voluntaria: En caso de término anticipado (destitución, fallecimiento, supresión del cargo), resulta imprescindible identificar la causal de cese, con el fin de entregar al funcionario información necesaria y suficiente de su situación en particular. Para dar curso al término a un contrato u honorario, la jefatura respectiva deberá señalar por escrito las causales de la decisión y la persona contratada debe haber sido notificada de su mal desempeño con antelación.

La facultad de poner término anticipado a un contrato, o bien no prorrogarlo es del Alcalde o quien posea la facultad delegada, quién tomará una decisión de acuerdo a antecedentes aportados por la Unidad de Personal o quien ejerza sus funciones. El flujo del proceso de cese en el cargo se presenta a continuación.



Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar, con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la Municipalidad en el proceso de Cese en el Cargo, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo identificarse en el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de desvinculación	Existe Política formal de desvinculación asociada a Estrategia del Municipio
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Reactivo, a partir de Requerimientos Alcalde o Líderes de Equipo	Programas eventuales, ocasionales o para algún segmento funcionario	Proactivo, a partir de planificación de RRHH
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Líderes de Equipo	Alcalde
PROPÓSITO	Dar soporte logístico y administrativo para los requerimientos	Dar soporte logístico y administrativo para los programas de desvinculación	Planificar y gestionar los procesos de desvinculación
PRODUCTO	Actividades de desvinculación	Programas de desvinculación	Política, proceso y programas de desvinculación
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Presentación de requerimiento de actividades de desvinculación 2. Tramitación de provisión de actividades de desvinculación. 3. Logística actividades de desvinculación	1. Presentación de requerimiento de programa de desvinculación 2. Tramitación de provisión de programa de desvinculación. 3. Logística programa de desvinculación	1. Generación de Política, proceso y programa 2. Planificación Presupuestaria 3. Ejecución y Seguimiento Programa de Desvinculación
PRESUPUESTO	No incorpora presupuesto	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto permanente
TÉCNICAS USADAS	1. Gestión de Compras	1. Gestión Presupuestaria 2. Gestión Desvinculación	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Planificación de RRHH 4. Gestión Desvinculación

8

Proceso de Acoso Sexual y Laboral

Definición



Acoso Sexual: Son los requerimientos de carácter sexual que un hombre o una mujer realizan a otra persona, sin su consentimiento y que amenazan o perjudican su situación laboral u oportunidades en el empleo (“Guía Legal sobre Acoso Sexual”, Biblioteca del Congreso Nacional, 07 de noviembre del 2011).

Objetivos



Definir y declarar las malas prácticas de acoso sexual en el trabajo y difundir los procedimientos adecuados para atender estas situaciones.

Descripción



Se produce Acoso Sexual cuando una persona (hombre o mujer) realiza en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por la persona requerida (hombre o mujer) y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.

El Acoso Sexual es un problema que afecta a la dignidad de los funcionarios municipales, perjudicando el clima laboral de la organización. Así, el municipio, tiene la obligación de incorporar en el Reglamento Interno un procedimiento para tramitar denuncias de Acoso Sexual, medidas de resguardo para la acosada o acosado y sanciones para el acosador o acosadora.

En relación al acoso sexual, el artículo 82, letra I), de la Ley N°18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, dispone que el funcionario municipal estará afecto a la prohibición de «realizar cualquier acto atentatorio a la dignidad de los demás funcionarios», considerando “como una acción de este tipo el acoso sexual, entendido según los términos del artículo 2º, inciso segundo, del Código del Trabajo, y la discriminación arbitraria, según la define el artículo 2º de la ley que establece medidas contra la discriminación”.

De acuerdo a lo planteado, “las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona”, siendo contrario a ello, entre otras conductas, el acoso sexual.



Procedimiento y Denuncia, investigación y Sanción de Acoso Sexual:

Denuncia: La denuncia de acoso sexual puede ser interpuesta de la siguiente manera:

- Directamente, por la persona afectada (Acosado/a).
- Indirectamente, por la Asociación de Funcionarios, a petición expresa de la persona afectada.
- Indirectamente, por un tercero, a petición expresa de la persona afectada.

Forma de interponer la denuncia: La denuncia deberá ser presentada formalmente, y deberá acompañarse por antecedentes, los que deberán ser entregados por la persona afectada, a una de las siguientes instancias:

- Jefe/a de Gabinete; Asesor/a Jurídico/a; Encargado/a de Recursos Humanos

La denuncia debe contener una relación cronológica de los hechos y las conductas que a juicio de la persona, constituirían acoso sexual; señalando además, la individualización del o los/as funcionarios/as que estarían efectuando el acoso.

Deberá acompañar los antecedentes y documentos que le sirvan de fundamento o prueba para su presentación, y debe ser firmada por el o la denunciante. De ser necesario, el receptor de la denuncia, coordinará una entrevista con el/la denunciante o funcionario afectado, la que se llevará a efecto fuera de las dependencias en las que éste presta servicios en forma permanente,

Del mismo modo, podrá solicitarse que en la etapa de denuncia de investigación sea secretas respecto de terceros, y su identidad o los datos que permitan determinarla, así como la información, antecedentes y documentos que entregue o indique con ocasión de la denuncia.

Recibida la denuncia, el receptor de ella, según corresponda, en el plazo de cinco días hábiles deberá solicitar a la más alta autoridad de la institución, que disponga la instrucción de un sumario administrativo. De las denuncias presentadas, se enviará copia del Decreto Exento que dispone la instrucción del Sumario a la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos, quien deberá generar periódicamente información estadística respecto, de las denuncias de acoso y sus resultados, a la autoridad máxima del municipio.

Marco Normativo



Marco Normativo Aplicable

- ✓ Código del Trabajo, art. 2.
- ✓ Ley N°18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado
- ✓ Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades
- ✓ Ley N°18.883 Sobre Estatuto Municipal
- ✓ Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República

Definición



Acoso Laboral

Acoso Laboral: Toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo (Ley N°20.607, "Modifica el Código del Trabajo, sancionando las prácticas de Acoso Laboral).

Objetivos



Definir el alcance que conlleva el acoso laboral y establecer el procedimiento para tratar estas malas prácticas en la municipalidad.

Descripción



El Acoso Laboral, se puede caracterizar como de tipo físico o psicológico, a su vez puede ser vertical u horizontal.

Acoso Laboral de tipo físico, algunas de sus manifestaciones:

- Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de personas.
- Asignar objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.
- Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
- Quitar áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar.
- Modificar las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo, sin decir nada al trabajador.
- Tratar de una manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas en su contra, con vistas a estigmatizarle ante otros compañeros o jefaturas.
- Ignorar o excluir, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia (ninguneándolo) o su no presencia física en la oficina o en las reuniones a las que asiste (como si fuera invisible).
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o situaciones.
- Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc.

- Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisiones o iniciativa personal en el marco de sus atribuciones.
- Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizándolo o parodiando.
- Animar a otros compañeros/as a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.

Acoso Laboral de tipo psicológico (daño o atentado contra la personalidad, dignidad, integridad física o psíquica de una persona):

- La víctima de acoso va perdiendo gradualmente la fe y la confianza en sí misma, a consecuencia de lo cual se ven afectados diferentes aspectos de su vida. Entra en un tipo de estrés creciente que va minándola físicamente y que termina haciéndose crónico e inespecífico, dando lugar a multitud de afecciones o enfermedades somáticas crónicas, que suelen conducir a la baja laboral, incapacidad temporal o incluso incapacitación permanente.
- La calidad del trabajo y la eficacia del trabajador se ven alteradas a la baja, proporcionando de este modo nuevos argumentos al acosador para seguir justificando su agresión a la víctima e incrementando perversamente la percepción pública de que se trata de un castigo merecido por parte de ésta.
- El trabajador afectado sufre alteraciones emocionales y de personalidad que repercuten en sus esfuerzos de relaciones sociales y familiares, generando problemas de relaciones sociales y de pareja. La proyección de su frustración e indefensión en el núcleo familiar y social cercano.

Es necesario destacar que al igual que el acoso sexual, puede presentarse en diferentes direcciones (Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección Desarrollo de las Personas, Unidad Desarrollo Organizacional "Orientaciones para la prevención de acoso laboral en los Servicios Públicos", junio 2010):

- Vertical descendente: Desde la jefatura hacia un subordinado. Esta es la dirección más común del acoso, y si bien podría darse el caso de que el/la acosador/a tenga más de una víctima, suele tratarse sólo de una persona que ha sido aislada y estigmatizada por la jefatura, en complicidad con el silencio de sus pares.
- Vertical ascendente: Desde los subordinados hacia la jefatura. En este caso, ya que siempre se requiere de "poder" para acosar, suelen ser grupos de subordinados confabulados para hostigar a la jefatura, sólo así alcanzan a invertir las fuerzas que se desprenden de la estructura organizacional.
- Horizontal: El menos frecuente de los acosos, no porque los perfiles de víctima y victimario no operen en este plano de relación, sino porque al no haber asimetría de poder, el hostigamiento puede ser reconocido y detenido a tiempo, y además sus efectos suelen no alcanzar el mismo grado de nocividad que tienen cuando se trata de acoso vertical descendente.

Ahora bien, respecto al acoso laboral, regulado en el artículo 82, letra m), de la Ley N°18.883 que prohíbe realizar todo acto calificado como acoso laboral en los términos que dispone el citado inciso segundo del artículo 2° del Código del Trabajo, la Contraloría General ha manifestado que la jurisprudencia administrativa de ese Organismo de Control, contenida, entre otros, en el Dictamen N°21.645 de 2012, que la existencia de situaciones que pudieran constituir acoso laboral, debe ser analizada en las instancias judiciales pertinentes o mediante la instrucción de un procedimiento sumarial, correspondiendo en este último caso al Alcalde (en su calidad de máxima autoridad del servi-

cio) ordenarlo, a fin de determinar la efectividad de los hechos denunciados y establecer si de ellos emanan eventuales responsabilidades funcionarias.

Instrumentos y Procedimientos



Se ha estimado como un factor clave para el éxito de los procedimientos de denuncia, investigación y sanción del acoso laboral, que éstos respondan – desde un principio – a las especificidades históricas y culturales de cada lugar de trabajo, siendo recomendable para ello, que los diversos instrumentos necesarios sean elaborados a través de metodologías participativas, que incluyan la perspectiva de diversos actores de la institución.

Los instrumentos mínimos necesarios que debiese contar un municipio para enfrentar el acoso laboral, son los siguientes:

- a. Perfiles de actores críticos del proceso de denuncia, investigación y sanción.
- b. Protocolo de acogida: corresponde al primer contacto a establecer con la víctima y sugiere estandarizar una modalidad de acogida, acompañamiento y asesoría a ésta, tendiente a fundar y viabilizar su denuncia.
- c. Formato de denuncia, el cual, debe ser amigable, de fácil utilización y contar con toda la información que la víctima posea al momento de formalizar la denuncia.
- d. Procedimiento que establezca las condiciones para la denuncia y la apertura de una investigación sumaria o sumario administrativo.

El procedimiento interno de un municipio para la denuncia, investigación y sanción del acoso laboral, debe quedar establecido a través de un acto administrativo formal, y se incluya como riesgo laboral en el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad del municipio, siendo la forma de incorporar estos riesgos, dada su naturaleza; en el Título relativo a las prohibiciones. Lo anterior, por cuanto debe garantizar un ambiente laboral digno y de mutuo respeto entre los funcionarios.

El procedimiento debe identificar claramente:

- La formalidad con que debe ser presentada una denuncia de acoso laboral (a quién, cómo, qué debe contener).
- Las medidas contempladas para el necesario resguardo del denunciante y la confidencialidad de los antecedentes.
- Los mecanismos de investigación y sanción.
- Los procedimientos de denuncia y sanción funcionan más adecuadamente cuando recogen las particularidades de cada lugar de trabajo. Por tal motivo, se sugiere realizar jornadas de trabajo participativas basadas en el diálogo para consensuar el procedimiento interno de denunciar, investigar y sancionar el acoso laboral. En este ámbito, resulta clave incorporar la participación expresa de las Asociaciones de Funcionarios u otras instancias organizadas representativas de los trabajadores.

Se sugiere que cada municipio cuente con al menos cuatro instrumentos de apoyo para abordar situaciones de acoso laboral, los que son:

- a. Perfiles de actores críticos: Resulta útil, y la experiencia así lo indica, definir expresamente el perfil de los distintos actores participantes en el procedimiento, tales como: Personas encargadas de los espacios de acogida o

receptores de denuncia, Fiscales a cargo de la investigación, Alcalde en su rol de resolver, Profesionales y Jefaturas de Gestión de Personas/RRHH vinculados a acciones de prevención, entre otros, con el objeto de asegurar que las personas elegidas para desempeñar esos roles cuenten con las competencias necesarias. Estos perfiles deberían incluir habilidades sociales, capacidad de escucha y diálogo, formación en materia de acoso laboral (cuestión que debe proporcionar el municipio).

b. Protocolo de acogida: corresponde al primer contacto que se establece con la víctima. Para ello, es recomendable definir expresamente cómo se acogerá a una persona que señala estar siendo objeto de acoso laboral. La intención es asegurar una recepción adecuada, que ayude a la posible víctima a identificar su situación, a resistir el escenario vivido y a generar las evidencias que, posteriormente, permitan formalizar una denuncia.

c. Formato de denuncia: La denuncia propiamente tal debe estar por escrito y firmada. Se debe identificar claramente al denunciante, denunciado y víctima (indicando RUT, sexo, edad, nombres, apellidos, lugar de desempeño, dirección, teléfono, entre otros), los que son:

- Denunciante: víctima o un tercero que pone en conocimiento el hecho constitutivo de acoso.
- Denunciado: persona cuya supuesta conducta es objeto de la denuncia.
- Víctima: persona que recae la acción de acoso.

d. Procedimiento de denuncia, investigación y sanción: Éste debe establecer las condiciones para la denuncia y la apertura de una investigación sumaria o sumario administrativo, siendo las acciones que corresponden para intervenir en materia de acoso laboral.

Etapas o Ciclos



A continuación se presentan Buenas Prácticas para proteger a los funcionarios municipales para ambos tipos de acoso (Servicio Civil, Servicio Nacional de la Mujer, “Separata Código de Buenas Prácticas Laborales”):

- Difundir regularmente hacia los funcionarios lo que se entiende como acoso laboral y sexual entre pares y entre jefaturas y colaboradores. Igualmente, el Área de recursos humanos o el que haga sus veces, deberá designar una persona responsable de canalizar las denuncias de quienes se sientan víctimas de acoso laboral, entendiendo por éste, cualquier manifestación de una conducta abusiva.
- Diseñar medidas especiales destinadas a difundir la normativa sobre acoso laboral y sexual entre todos los funcionarios. Asimismo, los departamentos de recursos humanos o el que haga sus veces, deberán designar una persona responsable, para que con los resguardos de privacidad necesarios, recoja las inquietudes o denuncias concretas vinculadas a esta materia.

Personas en general

- Los conocimientos que requieren los/as personas en una organización/servicio son aquellos que les permitan distinguir con claridad cuándo se es víctima de acoso laboral y cómo se debe proceder en dicho caso. (definido como grupo 1).

Cargos de jefatura

- Si bien este grupo tiene las mismas necesidades del grupo anterior, las que por cierto deben ser cubiertas, se recomienda trabajar con ellos en forma separada para: "Facilitar la conversación al interior del Grupo 1, la que podría verse afectada (autocensurada) por la presencia de jefaturas. E incentivar la participación de jefaturas evitándoles exposiciones innecesarias y facilitando el diálogo al interior del Grupo 2, el cual – por el simple hecho de ocurrir – contribuirá a prevenir prácticas de acoso."

Los actores del proceso de denuncia, investigación y sanación

- Es de vital importancia que todas las personas que cumplirán un rol en el procedimiento que elabore el servicio, o bien, que puedan llegar a verse involucrado en éste (actores potenciales), estén altamente capacitados o informados en materia de acoso laboral.

Marco Normativo



Marco Normativo Aplicable

- ✓ Código del Trabajo, título 1
- ✓ Ley N°18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado
- ✓ Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades
- ✓ Ley N°18.883 Sobre Estatuto Municipal
- ✓ Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República

Flujo de proceso



“Todo modelo de intervención o abordaje del Acoso Laboral al interior de una organización, debe estar diseñado a partir del principio básico de la prevención, y al mismo tiempo, debe suponer que la violencia – específicamente el acoso laboral – preexiste a esta estrategia” (Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección Desarrollo de las Personas, Unidad Desarrollo Organizacional. Orientaciones para la Prevención del Acoso Laboral en los Servicios Públicos. Buenas Prácticas Laborales. Junio 2010). Por ello, en el presente documento, se propone la misma dinámica de actuación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, en al menos tres planos:



No obstante, el modelo de proceso antes propuesto, y como se señaló anteriormente, se sugiere que el procedimiento interno de un municipio para la denuncia, investigación y sanción del acoso laboral, quede establecido a través de un acto administrativo formal, y se incluya como riesgo laboral en el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad.

El procedimiento identifica:

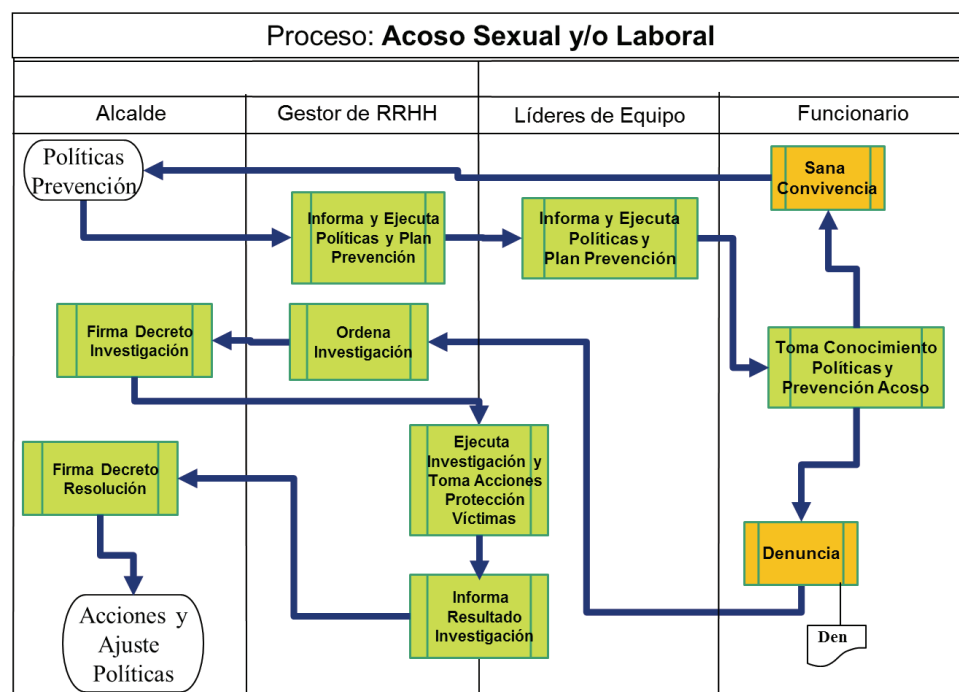
- La formalidad con que debe ser presentada una denuncia de acoso laboral (a quién, cómo, qué debe contener).
- Las medidas contempladas para el necesario resguardo del denunciante y la confidencialidad de los antecedentes.
- Los mecanismos de investigación y sanción.

El procedimiento antes mencionado, se inicia desde la denuncia (en el entendido que se encuentra el modelo implementado en el municipio), por escrito, indicando la fecha, nombre de la persona que denuncia, relación detallada de los hechos, fechas y horas, y firma del denunciante, realizada ante el Alcalde.

Asimismo, pone énfasis en las medidas precautorias o de protección del denunciante mientras se instruye el proceso sumarial. En efecto, como medidas precautorias se podrá decretar, entre otras, la separación de los espacios físicos de los involucrados, la redistribución del tiempo de jornada, o redestinar a una de las partes (cambio de áreas). Todo ello, sin que reporte un menoscabo o pérdida de derechos para cualquiera de los funcionarios respecto de los cuales se aplica las medidas precautorias.

Por último, y como lo señala las “Orientaciones para la Prevención del Acoso Laboral en los Servicios Públicos”, el procedimiento para la investigación de la denuncia deben ser analizados mediante la instrucción de un proceso sumarial.

Diagrama de Flujo.



Den: Formulario Denuncia Acoso

Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar, con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la municipalidad en el proceso de Acoso Sexual y/o Laboral, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo identificarse en el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de acoso	Existe Política formal de acoso
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Reactivo, a partir de hechos circunstanciales	Programas eventuales, ocasionales o para algún segmento funcionario	Proactivo, a partir de un programa preventivo de acoso
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Líderes de Equipo	Alcalde
PROPÓSITO	Dar soporte logístico y administrativo para el tratamiento de casos de acoso	Comunicar y difundir legislación, normativa y recomendaciones para tratamiento de acoso	Planificar y gestionar programas de prevención y tratamiento de acoso
PRODUCTO	Actividades de tratamiento de acoso	Programas de comunicación de tratamiento de acoso	Política, proceso y programas de prevención de acoso
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Ocurrencia de casuística de acoso 2. Tramitación de acciones investigación y de castigo de acoso	1. Diseño de programa comunicacional 2. Difusión Tratamiento de acoso 3. Tramitación de acciones investigación y de castigo de acoso	1. Generación de Política, proceso y programa 2. Planificación Presupuestaria 3. Ejecución y Seguimiento Programa de Prevención de acoso
PRESUPUESTO	No incorpora presupuesto	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto permanente
TÉCNICAS USADAS	1. Gestión Legal	1. Gestión Presupuestaria 2. Gestión Legal 3. Gestión Comunicacional	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión Legal

9

Proceso de Permisos y Feriados

Definición



Destinación

El Artículo 70 de la Ley N°18.883 señala que *“los funcionarios sólo podrán ser destinados a desempeñar funciones propias del cargo para el que han sido designados dentro de la municipalidad correspondiente”,* la destinación implica prestar servicios *“en funciones de la misma jerarquía en cualquier localidad de la comuna o agrupación de comunas en su caso”* y *“deberán ser ordenadas por el Alcalde de la respectiva municipalidad”.*

En efecto, cuando la destinación implique un cambio de su residencia habitual, deberá notificarse al funcionario con treinta días de anticipación, a lo menos, de la fecha en que deba asumir sus nuevas labores (Artículo 71 de la Ley N°18.883).

Comisión de Servicios

La comisión de servicios implica prestar servicios *“para el desempeño de funciones ajenas al cargo, en la misma municipalidad, sea en el territorio nacional o en el extranjero”,* asumiendo que *“en caso alguno estas comisiones podrán significar el desempeño de funciones de inferior jerarquía a las del cargo, o ajenas a los conocimientos que éste requiere o a la municipalidad”* (Artículo 72 de la Ley N°18.883).

Cometidos funcionarios

Los cometidos funcionarios implican prestar servicios *“que los obliguen a desplazarse dentro o fuera de su lugar de desempeño habitual para realizar labores específicas inherentes al cargo que sirven”,* los cuales *“no requieren ser ordenados formalmente, salvo que originen gastos para la municipalidad, tales como pasajes, viáticos u otros análogos, en cuyo caso se dictará el respectivo decreto”* (Artículo 75 de la Ley N°18.883).

Permisos

El permiso se entenderá como la ausencia transitoria de la municipalidad por parte de un funcionario, en los casos y condiciones que se indican, en los artículos 107, 108 al 109 de la Ley N°18.883, Estatuto Administrativo Municipal.

Feriatos

Según el artículo 101 del Estatuto Administrativo Municipal, se entenderá por feriado el descanso a que tiene derecho el funcionario, con el goce de todas las remuneraciones durante el tiempo y bajo las condiciones que se establecen en los artículos 102 al 106 de dicho cuerpo normativo.

Objetivos



Disponer de procedimientos claros y precisos, en los que se enmarque la gestión municipal, respecto de procesos de destinación, comisiones de servicio, cometidos funcionarios, permisos y feriatos.

Descripción



Respecto de la destinación, cabe destacar que es atribución privativa de los alcaldes ordenarlas respecto del personal de su dependencia, decidiendo discrecionalmente la forma de distribuir y ubicar a los servidores, según lo requieran las necesidades de la repartición que dirige, con la sola limitación de que las labores que deba ejecutar el empleado sean las propias del cargo para el cual ha sido designado y sin que ello signifique arbitrariedad (aplica dictamen N°35.854, de 2012).

En ese sentido, la jurisprudencia administrativa, contenida en el dictamen N°58.556, de 2012, entre otros, ha precisado que un servidor se encuentra obligado a acatar una destinación, cuando las funciones que por su intermedio deba realizar, sean de la misma jerarquía que aquellas que son propias del cargo para el cual fue nombrado, entendiéndose por tales, las asignadas a una determinada planta.

Respecto a las Comisiones de Servicio, para que los funcionarios municipales sean designados en comisión de servicio, se requiere que, primero, las funciones a realizar sean ajenas a las del cargo que se ejerce; luego, que se cumplan en la misma municipalidad, en el país o en el extranjero; enseguida, que no signifiquen el desempeño de labores de menor jerarquía o ajenas a los conocimientos que se poseen; y, por último, que tengan una duración máxima de tres meses, en el mismo año calendario, sea en el territorio nacional como en el extranjero, requisitos que concurrirían en la situación de la especie (aplica Dictamen N°30.827 de 2008).

Los Cometidos Funcionarios, en conformidad con lo señalado en el artículo 75° de la ley N°18.883, los funcionarios municipales pueden cumplirlos en virtud que los obliguen a desplazarse dentro o fuera de su lugar de desempeño habitual para realizar labores inherentes al cargo que sirven. Al respecto, la jurisprudencia administrativa ha manifestado que el cometido funcionario es una figura jurídica que por su naturaleza descansa sobre la base de una extensión limitada en el tiempo, al referirse al cumplimiento transitorio de labores específicas.

No obstante lo anterior, es necesario precisar que también ha señalado reiteradamente que “debe evitarse que esa figura legal se transforme en una forma de asignación permanente de funciones, separando a él o los funcionarios que lo desempeñen, de los cargos para los cuales fueron nombrados”. En efecto, si bien es cierto que los cometidos funcionarios no transgreden el principio relativo al derecho a la función, el cual implica el legítimo derecho que posee todo servidor público de ejercer las funciones del cargo para el cual fue nombrado, dado su establecimiento legal y su naturaleza precaria, puede, al no tener una duración definida, mediante una extensión excesivamente prolongada, transformarse en un instrumento arbitrario, destinado a impedir a un funcionario el cumplimiento de las labores inherentes a su cargo y consecuentemente afectar el

principio relativo al derecho a la función, especialmente si se trata de cargos con denominación específica en la planta respectiva, cuyas funciones se encuentran fijadas por ley (Aplica dictámenes N°29.516 de 2000, N°7.779 y N°29.333 ambos de 2004, entre otros).

Respecto de los permisos especiales, el permiso paternal se funda en que el artículo 195, está ubicado en el Título II, del Libro II, del Código del Trabajo, que contiene normas sobre protección a la maternidad, a las que conforme al artículo 194 del mismo Código están sujetos todos los trabajadores, sean públicos o privados, incluidos los servidores municipales. A su vez, el artículo 66 se aplica al personal de los municipios en virtud de lo previsto en el artículo 108 bis de la ley N°18.883, agregado por el artículo 3° de la ley N°20.137.

Precisado lo anterior, cabe señalar que el inciso segundo del artículo 195 del Código del Trabajo, intercalado por la ley N°20.047 y modificado a su vez por el N°2, del artículo 1° de la ley N°20.137, expresa que *“el padre tendrá derecho a un permiso pagado de cinco días en caso de nacimiento de un hijo, el que podrá utilizar a su elección desde el momento del parto, y en este caso será de días corridos, o distribuirlo dentro del primer mes desde la fecha del nacimiento. Este permiso también se otorgará al padre que se le conceda la adopción de un hijo, contado desde la respectiva sentencia definitiva. Este derecho es irrenunciable.”*

Por su parte, el artículo 66, del mismo Código, sustituido por el N°1, del artículo 1° de la ley N°20.137, dispone en su inciso primero, que *“en el caso de muerte de un hijo así como en el de muerte del cónyuge, todo trabajador tendrá derecho a siete días corridos de permiso pagado, adicional al feriado anual, independientemente del tiempo de servicio.”*

Ahora bien, ambos dicen relación con que la norma precedentemente aludida ha establecido un beneficio a favor del padre trabajador, en el primer caso, y de los servidores en general, en el segundo, otorgando días de permiso pagados en los casos de nacimiento de un hijo y muerte de un hijo o del cónyuge, los que, tratándose de la primera situación, pueden utilizarse en dos modalidades a elección del padre, esto es, como días “corridos”, si los ocupa desde el momento del parto, o dentro del primer mes desde la fecha del nacimiento en forma fraccionada o continua; en cambio, en la segunda situación, siempre deberán hacerse efectivos como días “corridos” a partir del día del respectivo fallecimiento.

Respecto al permiso para dar alimento al hijo menor de dos años, resulta prudente señalar que el Artículo 206 del Código del Trabajo señala que las trabajadoras tendrán derecho a disponer, a lo menos, de una hora al día, para dar alimento a sus hijos menores de dos años, el que podrán ejercer, previo acuerdo con el empleador, de alguna de las formas que allí se establece, esto es: a) en cualquier momento dentro de la jornada de trabajo, b) dividiéndolo, a solicitud de la interesada, en dos porciones, o c) postergando o adelantando en media hora, o en una hora, el inicio o término de ésta. Al respecto, cabe precisar que según el criterio contenido, entre otros, en el dictamen N°73.058, de 2010, de este origen, la precitada normativa confiere a las madres trabajadoras un beneficio que solo puede ejercerse en la forma indicada y que, en este caso el municipio, no cuenta con atribuciones para modificar las condiciones previstas en el citado artículo 206, pues ello implica desnaturalizar este derecho, cuya finalidad es garantizar que el menor reciba su alimentación dentro de los horarios habituales y normales, sin atender a otras consideraciones de orden formal.

Precisado lo anterior, es útil anotar que de acuerdo al dictamen N°42.255, de 2004, la irrenunciabilidad del beneficio en estudio fue establecida en el marco de la seguridad social, para proteger la salud y la vida de los hijos menores, teniendo entonces como objetivo, la protección del menor, asegurando que la madre pueda dedicarse a su cuidado y alimentación durante el tiempo que le otorgan las disposiciones legales pertinentes,

razón por la cual todos los organismos de la Administración del Estado se encuentran en la obligación de dar cabal cumplimiento a esa norma, no teniendo facultades legales la autoridad administrativa para denegar o impedir el ejercicio del mismo.

Del marco normativo reseñado, se desprende que el derecho puede ejercerse en algunas de las formas que ha previsto el artículo 206 del Código del Trabajo, y que la imposición por parte del respectivo municipio de modalidades distintas a aquellas que establece el mencionado precepto, conlleva una renuncia de la madre funcionaria del ejercicio del permiso de alimentación, que desnaturaliza tal beneficio (aplica dictámenes N°35.366, de 1995, y N°56.042, de 2004).

Los permisos de días insertos entre feriados se encuentra establecido en el Artículo 3° de Ley N°19.920 que modificó la Ley N°18.883, introduciendo un segundo inciso a su artículo 108, relativo a los permisos administrativos con goce de remuneraciones que pueden solicitar esos servidores durante el año calendario, cuyo otorgamiento es facultativo para el Alcalde. En efecto, el inciso agregado dispone que los funcionarios municipales podrán solicitar que los días hábiles insertos entre dos feriados, o un feriado y un día sábado o domingo, según el caso, puedan ser de descanso, con goce de remuneraciones, en tanto se recuperen con otra jornada u horas de trabajo, realizadas con anterioridad o posterioridad al feriado respectivo.

Los permisos para realizar actividades docentes se encuentra establecido en el artículo 8°, de la ley N°19.863, y lo expresado por la jurisprudencia administrativa, contenida, entre otros, en los dictámenes N°16.301, de 2003, y N°26.255, de 2006. En efecto, los funcionarios públicos, cualquiera sea el régimen estatutario o remuneratorio que los rija, pueden efectuar durante su jornada laboral actividades docentes en establecimientos estatales o privados, hasta por un máximo de doce horas semanales, con la obligación de compensar las horas en que no se haya desempeñado el cargo efectivamente.

El permiso con goce de remuneraciones es la ausencia transitoria de un funcionario del municipio en los casos y condiciones que se indican en la Ley, pudiendo el Alcalde concederlo o denegarlo discrecionalmente. Además, acorde a lo señalado en el Artículo 108, aquellos podrán solicitarse para ausentarse de las labores por motivos particulares hasta por seis días hábiles en el año calendario, con goce de remuneraciones, fraccionándose por días o medios días. Finalmente, ambos beneficios deben solicitarse anticipada y oportunamente para permitir que la superioridad se pronuncie y adopte las medidas a fin de no interrumpir la función pública.

El permiso sin goce de remuneraciones, se encuentra contemplado en el artículo 109 de Ley N°18.883, y dispone que el funcionario podrá solicitar permiso sin goce de remuneraciones por motivos particulares, hasta por tres meses en cada año calendario.

Por último, se entiende por feriado, el descanso a que tiene derecho el funcionario, con el goce de todas las remuneraciones durante el tiempo y bajo las condiciones que se indican en la Ley N°18.883, agregando el artículo 102, que dicha franquicia corresponderá a cada año calendario.

A su vez, el artículo 106 del aludido cuerpo estatutario, dispone que el servidor que ingrese a la municipalidad no tendrá derecho a hacer uso del referido descanso en tanto no haya cumplido efectivamente un año de servicio.

En relación con la norma antes mencionada, la jurisprudencia administrativa ha precisado que esta se aplica respecto de quienes ingresan por primera vez a la municipalidad, y que este último término ha sido empleado por dicha disposición en forma genérica, esto es, comprendiendo a todos los municipios del país y no únicamente a aquel en que se esté desempeñando el funcionario de que se trate (aplica dictámenes N°5.149, de 1991 y N°23.951, de 2005, entre otros). Por lo tanto, y en definitiva, el requisito de cumplir un año de servicio para estos efectos, debe exigirse al momento de producirse el

ingreso, por primera vez, al sector municipal y no respecto de cada una de las entidades edilicias en las que se desempeñe.

Según lo señalado en el Artículo 102 del Estatuto Administrativo Municipal, el feriado corresponderá a cada año calendario, distinguiendo las siguientes alternativas:

- Será de quince días hábiles para los funcionarios con menos de quince años de servicios.
- De veinte días hábiles para los funcionarios con quince o más años de servicios y menos de veinte,
- De veinticinco días hábiles para los funcionarios con veinte o más años de servicio.

El artículo 105 del referido Estatuto, señala a su vez que:

- El funcionario que desempeñe sus funciones en las comunas de Isla de Pascua, de Juan Fernández y de la Antártica, tendrá derecho a que su feriado se aumente en el tiempo que le demande el viaje de ida al continente y regreso a sus funciones.
- Los funcionarios que residan en las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, y de Magallanes y de la Antártica Chilena, y en las provincias de Chiloé y Palena de la Región de los Lagos, tendrán derecho a gozar de su feriado aumentado en cinco días hábiles, siempre que se trasladen a una región distinta de aquella en la que se encuentren prestando servicios o hacia fuera del país.

Etapas o Ciclos



Para hacer efectivo el uso de los Permisos y/o Feriado Legal se deben realizar las siguientes Etapas (se omiten las destinaciones, comisiones de servicio) y cometidos funcionarios, en el entendido que son una facultad privativa del Alcalde):

El funcionario debe comunicar la necesidad de usar el beneficio a su jefe directo, para lo cual debe completar el formulario destinado para tales efectos, y enviarlo a la jefatura o al Área de Recursos Humanos (según corresponda al procedimiento y según la estructura municipal). Este formulario que debe contener al menos:

- Datos personales y laborales del funcionario,
- Cantidad de días/medios días a utilizar (si correspondiere),
- Fecha de inicio y fin, días utilizados anteriormente y saldo (si correspondiere).

Instrumentos y Procedimientos



El Estatuto Administrativo Municipal establece en sus artículos, que el funcionario solicitará su permiso y/o feriado (se omiten las destinaciones, comisiones de servicio) y cometidos funcionarios, en el entendido que son una facultad privativa del Alcalde):

- Indicando la fecha en que hará uso de este derecho, el cual no podrá en ningún caso ser denegado discrecionalmente.
- Cuando las necesidades del servicio así lo aconsejen, el Alcalde podrá anticipar o postergar la época del feriado, a condición de que éste quede comprendido dentro del año respectivo, salvo que el funcionario en este caso pidiere expresamente hacer uso conjunto de su feriado con el que corresponda al año siguiente.
- Sin embargo, no podrán acumularse más de dos períodos consecutivos de feriados.

- Los funcionarios podrán solicitar hacer uso del feriado en forma fraccionada, pero una de las fracciones no podrá ser inferior a diez días.
- La autoridad correspondiente autorizará dicho fraccionamiento de acuerdo a las necesidades del servicio.
- Sin embargo, los funcionarios que se desempeñen en instituciones que dejen de funcionar por un lapso superior a veinte días dentro de cada año, no gozarán del derecho a feriado, pero podrán completar el que les correspondiere según sus años de servicios. No regirá esta disposición para los funcionarios, que deban por cualquier causa trabajar durante ese período.

Marco Normativo



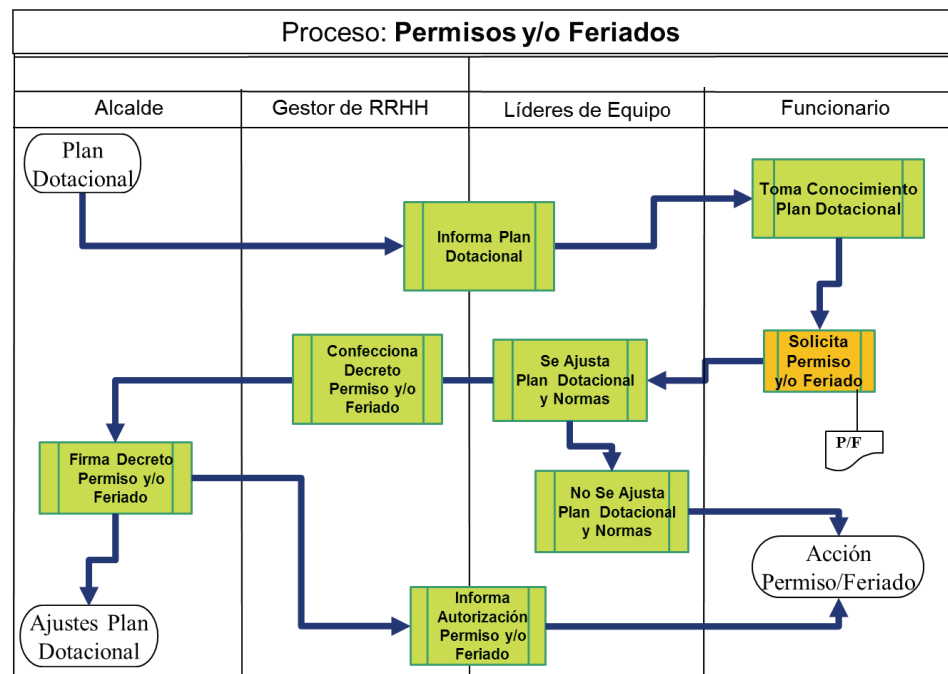
Marco Normativo Aplicable

- ✓ Ley N°18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado
- ✓ Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades
- ✓ Ley N°18.883 Sobre Estatuto Municipal
- ✓ Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República

Flujo de proceso



El proceso de Permisos y Feriado debe responder a la respectiva planificación (se omiten de esta algunos permisos especiales, ya que eventualmente no responde a una lógica de programación), toda vez que tienen implicancias en la continuidad operativa del municipio, es por ello, que acciones de reemplazos y aseguramiento de estándares de calidad en el servicio forman parte de la dinámica de este proceso, compatibilizada con las normas que regulan este tema. Cabe destacar que se omite flujo de Destinoes, Comisiones de Servicio y Cometidos Funcionarios, ya que responden más bien a una facultad privativa del Alcalde, más que a una solicitud y/o eventual aprobación del mismo. Una gráfica del proceso asociado se presenta a continuación:

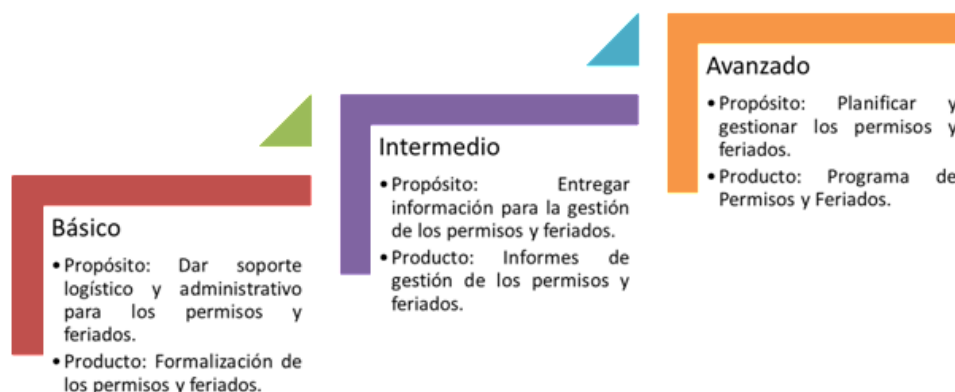


P/F: Formulario Permiso y/o Feriado

Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar, con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la municipalidad en el proceso de Permisos y Feriados, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo identificarse en el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de Permisos y Feriados	Existe Política formal de Permisos y Feriados asociada a Estrategia del Municipio
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Reactivo, a partir de Requerimientos de Personal	A partir de Requerimientos de Jefaturas	Proactivo, a partir de planificación de RRRHH
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Líderes de Equipo	Líderes de Equipo y Funcionarios
PROPÓSITO	Dar soporte logístico y administrativo para los permisos y feriados	Entregar información para la gestión de los permisos y feriados	Planificar y gestionar los permisos y feriados
PRODUCTO	Formalización de los permisos y feriados	Informes de gestión de los permisos y feriados	Programa de permisos y feriados
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Solicitud de permiso o feriado 2. Autorización de permiso o feriado 3. Formalización de permiso o feriado	1. Autorización de permiso o feriado 2. Formalización de permiso o feriado 3. Registro de permiso o feriado 4. Informe de permiso o feriados	1. Planificación de permisos o feriados 2. Informe de permisos o feriados 3. Control de gestión de permisos o feriados
PRESUPUESTO	No incorpora presupuesto reemplazos	Incorpora ocasionalmente presupuesto de reemplazos	Incorpora presupuesto de reemplazos
TÉCNICAS USADAS	1. Gestión Documental	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión Documental	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión Documental 4. Planificación de RRHH

10

Proceso de Licencias Médicas

Definición



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

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

Objetivos



La Licencia médica tiene como objetivo proteger al trabajador frente a algunas de las siguientes contingencias:

1. Enfermedad o accidente común.
2. Prórroga medicina preventiva.
3. Licencia maternal pre y posnatal.
4. Enfermedad grave del hijo menor de un año.
5. Accidente del trabajo o trayecto.
6. Enfermedad profesional.
7. Patología del embarazo.

Tipos

Desde la perspectiva del origen de la contingencia, podemos señalar que las licencias pueden ser originadas por o a causa de enfermedad común o con ocasión de accidentes del trabajo o enfermedad profesional, estas últimas, se analizarán el capítulo correspondiente a la Prevención de Riesgos.

Desde una perspectiva procedimental, actualmente se pueden tramitar las licencias médicas de dos tipos:

- Impresas : Aquellas entregadas en documentos
- Electrónicas: Documentos electrónicos.

Etapas o Ciclos



Las etapas que implican la gestión y aprobación de las Licencias Médicas (Impresas o electrónicas), en términos generales, son las siguientes:

- a. Recepción, registro y preparación de la Información
- b. Despacho de Licencias médicas
- c. Control
- d. Cobranzas
- e. Reintegro

Instrumentos y Procedimientos



A continuación, se detalla una propuesta de procedimiento para la gestión de Licencias Médicas, que se indican para el Área de Recursos Humanos o la unidad respectiva, según la estructura municipal y de acuerdo a los procedimientos internos existentes, se comparte como una orientación y buena práctica de gestión.

Unidades Responsables en el Municipio:

- Dirección o Departamento de Administración y Finanzas.
- Oficina de Personal.
- Sección de Remuneraciones.

Responsabilidades del Área de Recursos Humanos y en particular del departamento de personal o del funcionario que corresponda:

- a. Recepción, registro y preparación de la Información Licencia Médica Impresa: En el caso de Licencia médica Impresa el funcionario causante de licencia médica tendrá tres días hábiles, contados desde el inicio de dicha licencia, para presentarla en la oficina de personal; esta debe venir firmada por el funcionario causante de la licencia y con todos los antecedentes legales requeridos, incluyendo el número de teléfono del lugar de reposo.

En caso de no poder recurrir personalmente, el funcionario enfermo debe hacerla llegar a través de un tercero. Excepcionalmente, podrá remitirla por correo, dentro del plazo que corresponda.

Una vez recibido el documento por el funcionario encargado del proceso se debe cumplir los siguientes pasos:

- Registrar en un libro, archivo o sistema computacional ordenado alfabéticamente.
- Registrar en el sistema computacional de licencias médicas.
- En la licencia médica deberá registrarse, asimismo, la individualización de la municipalidad e identificación del régimen previsional del trabajador como también, la entidad pagadora del subsidio.
- La oficina encargada de remuneraciones, entregará información de las rentas de los tres últimos meses anteriores a la incapacidad por enfermedad y entregará las liquidaciones correspondientes.
- Una vez obtenida la información de remuneraciones, el encargado traspasará esta información a la licencia médica. Asimismo, informará si el empleado ha hecho uso de licencias médicas, en los últimos seis meses.

- Se anota en el libro o registro de entrega de Licencias médicas, ya sea para la Compin o Isapre, donde el Municipio tendrá un plazo de tres días hábiles, desde la fecha de recepción de la licencia médica, para entregarla a la Institución de Salud correspondiente.

b. Despacho de Licencias Médicas: La oficina de personal despachará la licencia médica a la Institución de salud, sea ésta Isapre o Compin, conjuntamente con las liquidaciones de sueldo del funcionario; y en el caso de los funcionarios contratados vía código del trabajo, también se adjuntarán fotocopias de las últimas tres cotizaciones, tres últimas liquidaciones de sueldo y fotocopia del contrato de trabajo.

Al ser entregadas en la entidad previsional se debe exigir, por parte de la Isapre, el comprobante de recepción de licencias médicas, y en el caso de la entrega de la Compin, deberá exigir el timbre de conforme de recepción.

Una vez tramitada la Licencia médica en la Isapre o en la Compin, según corresponda, la oficina de Personal informará a Remuneraciones, de todas las Licencias tramitadas, a fin que esa sección solicite el pago de subsidio o reembolsos correspondientes, para el municipio.

En el caso de la recepción, registro y preparación de la Información de la Licencia Médica Electrónica, el funcionario enfermo, concurre a la consulta médica de cualquier especialidad, siendo el médico tratante quien determina el período de reposo. El contenido de este documento electrónico es equivalente en información y diseño, al documento definido como licencia médica tradicional y como tal puede sustituir a éste último.

La oficina de personal es notificada en forma inmediata, por medio de correo electrónico, procediendo de la siguiente manera:

Procedimiento	Plazo o requisito
✓ Ingreso a la página web www.licencia.cl , con clave para tramitar, se individualiza la municipalidad e identifica el régimen previsional del trabajador.	Clave de Ingreso
✓ Por cada una de las licencias médicas electrónicas, se solicita a la sección de remuneraciones que entregue la información relacionada con las remuneraciones, a fin de insertarla en la licencia correspondiente.	Últimas tres remuneraciones
✓ Posteriormente se informa en la misma licencia electrónica, las licencias históricas.	Licencias últimos seis meses
✓ La licencia médica quedará registrada en un libro ordenado alfabéticamente.	Registro en Libro
✓ Se registrará en el sistema computacional de licencias médicas.	Registro en Sistema
✓ El municipio tendrá un plazo máximo de cinco días hábiles, desde la fecha de recepción de la licencia médica para tramitarla.	Cinco días hábiles

Todas las licencias médicas de los funcionarios, ya sean las impresas como las electrónicas, recibidas en la Municipalidad, deben ser fotocopias y tramita-

das en las respectivas instituciones de salud. Posteriormente, son aprobadas y autorizadas por Decreto Alcaldicio.

Nombre del funcionario:	Rut:	N° de licencia médica:	Días de reposo licencia médica:
Detalle de los días (desde-hasta):	Institución de salud correspondiente:	Fecha de recepción de la licencia, por parte de la institución de salud, reembolso de la Isapre o Compin:	Número de cheque y valor:
Número del depósito, fecha y monto:	Fecha de reintegro o giros de ingreso efectuados por la Tesorería Municipal:		

c. Control: La sección de remuneraciones, llevará un control de todas las licencias médicas que se informan por parte de la Oficina de Personal, con, al menos, el siguiente detalle:

d. Cobranzas: En base al registro entregado por la Oficina de personal, se procederá por parte de Sección de Remuneraciones, a realizar las cobranzas correspondientes a cada institución de Salud, con las modalidades de pago establecidas por ellas y que son, al menos, las siguientes:

- Despacho de cheque por correo, la municipalidad recibirá de las instituciones de salud, los correspondientes cheques nominativos y que han sido despachados vía correo certificado, los que serán remitidos a la sección de remuneraciones para su tramitación.
- Cobranza directa a las instituciones de salud, la municipalidad presentará la solicitud de cobranza de reembolso, en la sucursal donde se presentó la licencia médica.

Mensualmente, deberá realizarse un catastro de las licencias médicas presentadas, para detectar aquellas que no se encuentran reembolsadas. Con esa información se procederá a enviar un Oficio, reiterando el cobro de la licencia médica atrasada, solicitando la regularización de la situación a la brevedad. Si transcurrido el plazo de 15 días hábiles, no se tiene respuesta, se procederá a remitir un nuevo Oficio, con copia a la Superintendencia de Salud, reiterando la situación. Los cheques recuperados se depositarán en la cuenta corriente de remuneraciones.

e. Reintegro:

- Para efectos de reintegrar los montos pagados por el concepto de licencias médicas a la municipalidad, los cheques recibidos de las Isapres y de la Compin, previa revisión que coincidan con la cantidad de días de la licencia médica, se depositarán en la cuenta corriente de remuneraciones.
- Posteriormente, se emite un cheque por el mismo monto desde la cuenta corriente de remuneraciones para depositar en la cuenta corriente de fondos ordinarios de municipales de la Tesorería de la municipalidad.

- La Tesorería Municipal, emite una orden de ingreso municipal en la que consta que el depósito corresponde a reembolsos de licencias médicas, indicando el nombre de la institución de salud, y los días que corresponden al período de la licencia.
- En la cartola del banco de la cuenta corriente de remuneraciones, se verifica que el cheque de reintegro por concepto de licencias médicas reembolsadas, fue depositado en la cuenta de fondos ordinarios de la Tesorería Municipal.
- Finalmente, todo lo anterior deberá quedar registrado en una planilla electrónica, que se lleva para este efecto o en sistema computacional, según corresponda a cada municipio.

La oficina de personal, comunicará, por deferencia y por escrito, al funcionario a través del Director del Departamento, que fue recibida la notificación de la reducción o rechazo de la licencia médica por parte de la Isapre, adjuntándole fotocopia de la resolución y fotocopia de licencia si es requerida por el funcionario, a fin que dentro del plazo de 15 días realice la correspondiente apelación a la Compin, de la cual el funcionario deberá informar y remitir copia de la apelación a la Oficina de personal y/o Remuneraciones.

En caso que el funcionario manifieste por escrito que no apelará, la Oficina de Remuneraciones con firma del Director de la Dirección de Administración y Finanzas, solicitará al Alcalde la dictación de un Decreto Alcaldicio, para que se realicen los descuentos de las remuneraciones que correspondan, no obstante las facultades establecidas en la ley N° 10.336, norma que faculta al Contralor General para conceder la condonación total o parcial de dicha deuda u otorgar facilidades para su restitución.

Si la Licencia es rechazada o reducida por las Isapres y ratificado su rechazo por la Compin, la Oficina de Remuneraciones con la firma del Director de Administración y Finanzas, solicitará al Alcalde la dictación de un Decreto, a fin de que se realicen los descuentos de remuneraciones que correspondan.

En el caso de los funcionarios afiliados a Fonasa, se les informará que la institución a la cual deberá recurrir para presentar la apelación es a la Compin respectiva, donde podrá interponer un recurso de reposición.

Respecto a los afiliados a Isapre, se les informará que deberán dirigirse directamente a la Isapre, cuando corresponda y si ésta nos les otorga una respuesta favorable, deberá acudir a la Compin correspondiente a su domicilio particular.

La oficina de Remuneraciones deberá realizar un control y seguimiento, para determinar el resultado definitivo de las apelaciones, ya que al ser irreversiblemente rechazadas o reducidas las licencias médicas, se debe solicitar el respectivo Decreto Alcaldicio, para que se reintegren de las remuneraciones de los funcionarios, los días percibidos indebidamente por licencias médicas rechazadas o reducidas, aunque se encuentre pendiente el pronunciamiento de la Superintendencia de Seguridad Social, si se ha apelado ante dicha institución.

La municipalidad no podrá efectuar al funcionario ningún descuento, previo a las Resoluciones definitivas de las Instituciones de Salud, involucradas en este proceso (Isapres y Compin).

Marco Normativo



Marco Normativo Aplicable

- ✓ Ley N°18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado
- ✓ Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades
- ✓ Ley N°18.883 Sobre Estatuto Municipal
- ✓ Decreto N°3 de 1984, del Ministerio de Salud, Reglamento de Autorización de Licencias Médicas por las Compin e Instituciones de Salud Previsional
- ✓ Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República

Flujo de proceso



El proceso se inicia con la responsabilidad del funcionario de remitir el formulario de licencia médica a la Unidad de Personal o quien ejerza sus funciones, dentro de los tres días hábiles desde la fecha del reposo. Así también, el funcionario debe cerciorarse que la totalidad de los datos de la información en ella se encuentren correctos y firmada.

El trabajador municipal dispone de tres días hábiles contados desde el inicio de la licencia médica para presentarla ante su empleador. Se debe contar como primer día de plazo el primer día hábil con licencia médica.

La Unidad de Personal, o quien ejerza sus funciones, deberá *“desprender el recibo para el trabajador, el que claramente fechado y firmado, se entregará al trabajador”* que *“servirá al trabajador para acreditar la entrega de la licencia dentro del plazo a que se refiere el artículo 11, como también para el cobro del subsidio a que dé lugar la licencia médica autorizada”* (Artículo 12 del Decreto N°3 de 1984 Reglamento de Licencias Médicas).

La Unidad de Personal, o quien ejerza sus funciones, debe completar la licencia médica con los datos solicitados como el monto imponible de las remuneraciones y luego calcular el eventual subsidio que debe adjuntar a la licencia al enviar a la institución de salud respectiva con el documento conductor solicitando el pago correspondiente. Por último, debe ingresar a la base de datos de control la totalidad de la información de la licencia médica del funcionario.

Luego de completados los datos requeridos, el empleador procederá a enviar el formulario de licencia para su autorización a la Isapre correspondiente o al establecimiento determinado por la Compin, en cuyo ámbito de competencia se encuentre ubicado el lugar de desempeño del trabajador, dentro de los tres días hábiles, siguientes a la fecha de recepción por el empleador (Artículo 13 del Decreto N°3 de 1984 Reglamento de Licencias Médicas), señalando la misma norma que *«es de exclusiva responsabilidad del empleador, del trabajador independiente o de la entidad de previsión en este último caso, consignar con exactitud los antecedentes requeridos en el formulario de licencia y su entrega oportuna en el establecimiento competente de la Compin respectiva o en las oficinas de la ISAPRE que corresponda»* (Artículo 13 del Decreto N°3 de 1984 Reglamento de Licencias Médicas).

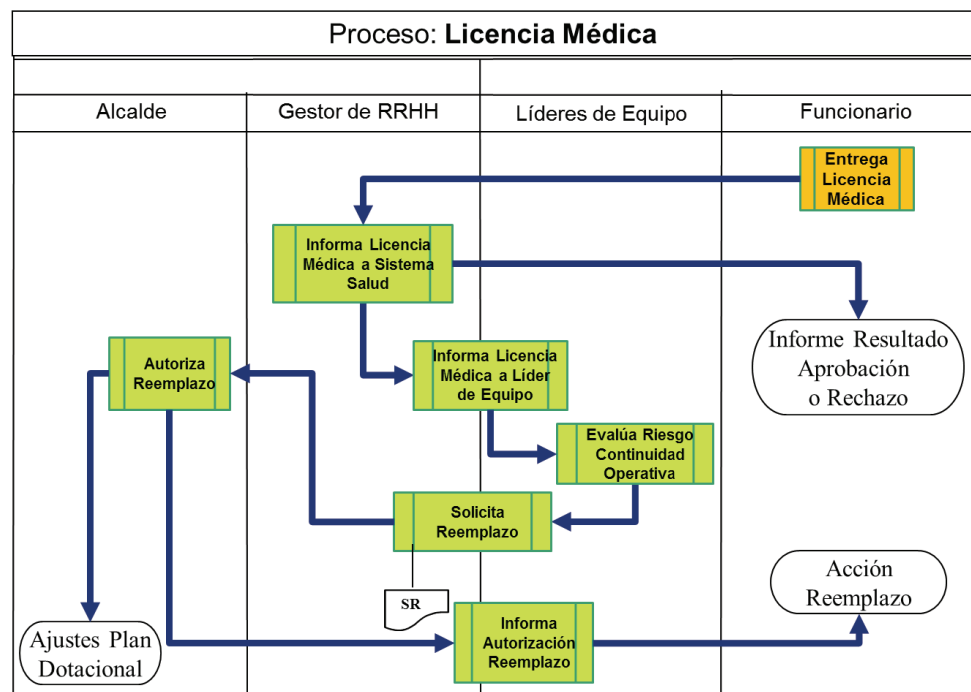
Para la evaluación de las autorizaciones, rechazos, reducción o ampliación de los períodos de reposo solicitados y otras modificaciones a las licencias, la Compin, la Unidad de Licencias Médicas o la Isapre correspondiente, podrán disponer alguna de las siguientes medidas (Artículo 21 del Decreto N°3 de 1984 Reglamento de Licencias Médicas):

- a. Practicar o solicitar nuevos exámenes o interconsultas;
- b. Disponer que se visite al trabajador en su domicilio o lugar de reposo indicado en el formulario de licencia, por el funcionario que se designe;

- c. Solicitar al empleador el envío de informes o antecedentes complementarios de carácter administrativo, laboral o previsional del trabajador;
- d. Solicitar al profesional que haya expedido la licencia médica, que informe sobre los antecedentes clínicos complementarios que obren en su conocimiento, relativos a la salud del trabajador;
- e. Disponer cualquier otra medida informativa que permita una mejor resolución de la licencia médica.

Por último, cabe destacar que “el pronunciamiento de la Unidad de Licencias Médicas, de la Compin o de la ISAPRE, se estampará en el formulario de licencia bajo la firma del profesional respectivo, del presidente de la Compin o del profesional designado por la ISAPRE, según corresponda”(Artículo 26 del Decreto °3 de 1984 Reglamento de Licencias Médicas).

El proceso asociado a la licencia médica se muestra en el siguiente flujo.

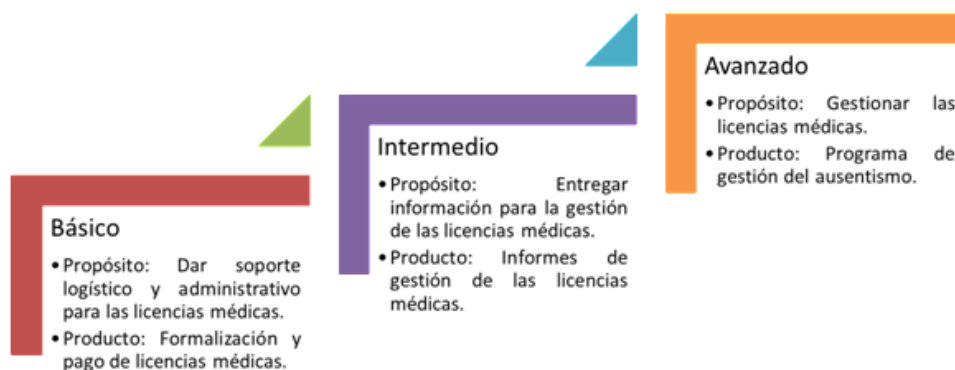


SR: Formulario Solicitud de Reemplazo

Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar, con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la municipalidad en el proceso de licencias médicas, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo identificarse en el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de Licencias Médicas	Existe Política formal de Licencia Médicas asociada a Estrategia del Municipio
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Reactivo, a partir de Requerimientos	A partir de historia y comportamiento de último año	Proactivo, a partir de planificación de RRRHH
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Líderes de Equipo	Líderes de Equipo y Funcionarios
PROPÓSITO	Dar soporte logístico y administrativo para las licencias médicas	Entregar información para la gestión de las licencias médicas	Gestionar las licencias médicas
PRODUCTO	Formalización y pago de las licencias médicas	Informes de gestión de las licencias médicas	Programa de gestión del ausentismo
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Presentación licencia médica 2. Tramitación licencia médica 3. Formalización licencia médica	1. Formalización de licencias médicas 2. Registro de licencias médicas 3. Informe de licencias médicas	1. Planificación de licencias médicas 2. Informe de licencias médicas 3. Control de gestión de licencias médicas
PRESUPUESTO	No incorpora presupuesto reemplazos	Incorpora ocasionalmente presupuesto de reemplazos	Incorpora presupuesto de reemplazos
TÉCNICAS USADAS	1. Gestión Documental	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión Documental	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión Documental 4. Planificación de RRHH 5. Gestión de Ausentismo

11

Proceso de Horas Extraordinarias

Definición



Se consideran horas extraordinarias a todas aquellas horas trabajadas que exceden la jornada laboral ordinaria, ordenadas por el Alcalde (Artículo 63 de la Ley N°18.883).

La jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios municipales es de cuarenta y cuatro horas semanales distribuidas de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias (Artículo 62 de la Ley N°18.883).

Las Horas extraordinarias, se distinguen entre (Artículo 63 y 64 de la Ley N°18.883):

- Diurnas.
- Festivas.
- Nocturnas: Se entenderá por trabajo nocturno el que se realiza entre las veintiuna horas de un día y las siete horas del día siguiente.

Objetivos



El uso de las horas extraordinarias tiene por objeto disponer de horas de trabajo fuera de la jornada normal de un funcionario, con el fin de realizar una tarea impostergradable y obligatoria de la municipalidad, conforme a los mandatos legales entregados y exigidos.

Etapas o Ciclos



1. Solicitud: El requerimiento puede nacer tanto del funcionario como de algún directivo comunal, para realizar trabajos en día sábado, domingo y festivos o a continuación de la jornada de trabajo, las que se calcularán sobre el sueldo base y la asignación municipal respectiva. No obstante, se debe dejar establecido que en rigor, los trabajos extraordinarios son ordenados por el Alcalde respectivo.

2. Trabajo Extraordinario: Corresponde a la realización de trabajos en la municipalidad fuera de la jornada laboral del funcionario. El Alcalde podrá ordenar trabajos extraordinarios a continuación de la jornada ordinaria, de noche o en días sábados, domingos y festivos, cuando hayan de cumplirse tareas impostergradables, según lo establecido en el artículo 63 de la Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para funcionarios Municipales.



3. **Compensación:** Los trabajos extraordinarios se compensarán con días de descanso complementario. Si ello no fuera posible por razones de buen servicio, aquéllos serán recompensados con un recargo en las remuneraciones.

El Alcalde ordenará los turnos pertinentes entre su personal y fijará los descansos complementarios que correspondan (Artículo 67 de la Ley N°18.883). Sin embargo, los funcionarios no estarán obligados a trabajar las tardes de los días 17 de septiembre y 24 y 31 de diciembre de cada año, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 63 (Artículo 68 de la Ley N°18.883).

El descanso complementario destinado a compensar los trabajos extraordinarios realizados a continuación de la jornada, serán igual al tiempo trabajado más un aumento de veinticinco por ciento.

En el evento que lo anterior no fuere posible, la asignación que corresponda se determinará recargando en un veinticinco por ciento el valor de la hora diaria de trabajo. Para estos efectos, el valor de la hora diaria de trabajo ordinario será el cociente que se obtenga de dividir por ciento noventa el sueldo y las demás asignaciones que determine la Ley (Artículo 65 de la Ley N°18.883).

Los funcionarios municipales que deban realizar trabajos nocturnos o en días sábado, domingo y festivos deberán ser compensados con un descanso complementario igual al tiempo trabajado más un aumento de cincuenta por ciento.

En caso que el número de funcionarios de una municipalidad o unidad de la misma, impida dar el descanso complementario a que tienen derecho los funcionarios que hubieren realizado trabajos en días sábado, domingo y festivos u horas nocturnas, se les abonará un recargo del cincuenta por ciento sobre la hora ordinaria de trabajo (Artículo 66 de la Ley N°18.883).

Para el cálculo de horas extraordinarias se establecen dos sistemas:

Horas Extraordinarias Diurnas: Se debe obtener el valor de la hora ordinaria y multiplicarla por el factor 1.25, calificación esquematizada:

$$\text{SUELDO BASE} + \text{ASIGNACIÓN MUNICIPAL} = \text{HORA EXTRAORDINARIA} \times 1,25 = \text{Valor Hora Ordinaria Diurna}$$

Horas Extraordinarias festivas y nocturnas: Corresponden a aquéllas realizadas los días sábado, domingo o festivos, o bien durante la jornada laboral semanal entre las 21 horas de un día y las 07 de la mañana del día siguiente, para realizar su cálculo se debe obtener el valor de la hora ordinaria y multiplicarla por 1,5, calificación esquematizada:

$$\text{SUELDO BASE} + \text{ASIGNACIÓN MUNICIPAL} = \text{HORA ORDINARIA} \times 1,5 = \text{Valor Hora Extraordinaria Festiva.}$$

El derecho a percibir las horas extraordinarias se configura, cuando se reúnen copulativamente, los requisitos de que deban cumplirse tareas impostergables, que exista orden del Alcalde, y que se realicen a continuación de la jornada ordinaria, de noche o en días sábado, domingo o festivos.

Marco Normativo



Marco Normativo Aplicable

- ✓ Ley N° 18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado
- ✓ Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades
- ✓ Ley N° 18.883 Sobre Estatuto Municipal
- ✓ Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República

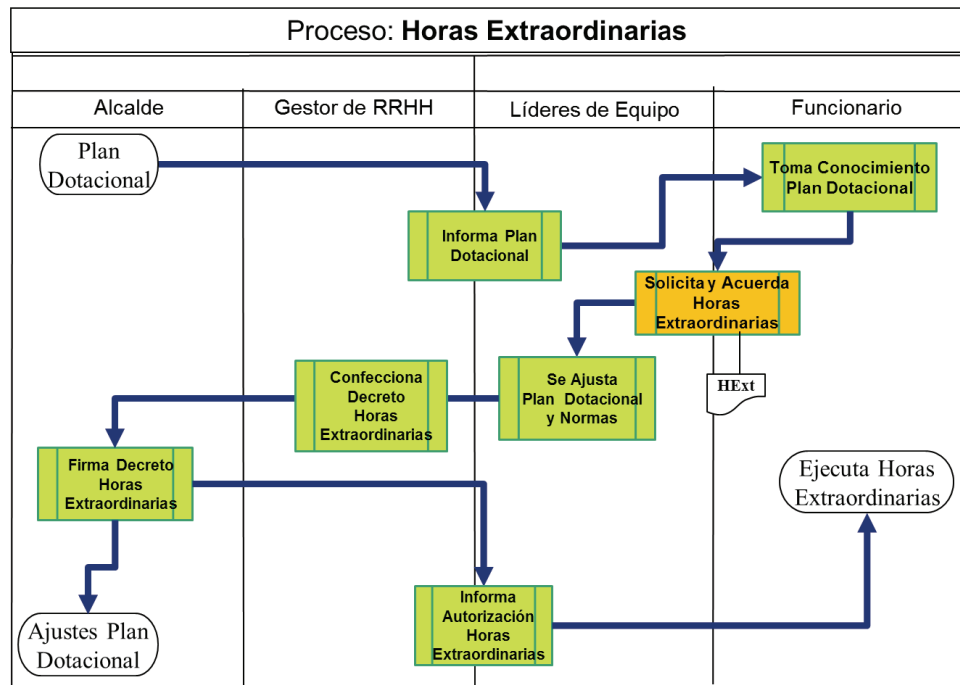
Flujo de proceso



Se solicitará la necesidad de realizar trabajos en jornada extraordinaria, en casos justificados y para los efectos de cumplir tareas impostergables. Este requerimiento debe estar sustentado con motivos justificados para asumir durante la jornada laboral las tareas previstas.

La situación de uso de horas extraordinarias debe ser informada por el Jefe Directo, y deberá solicitar la autorización respectiva. Sólo con la autorización del Alcalde, el Jefe Directo podrá solicitar al personal correspondiente el trabajo en jornada extraordinaria y formalizarlo mediante el formulario solicitud respectivo, o según el procedimiento interno definido en cada municipio.

A continuación se muestra el flujo del proceso de horas extraordinarias.



HExt: Formulario Solicitud Horas Extraordinarias

Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar, con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la municipalidad en el proceso de Horas Extraordinarias, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo poder identificarse en el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de Horas Extraordinarias	Existe Política formal de Horas Extraordinarias asociada a Estrategia del Municipio
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Reactivo, a partir de Requerimientos Alcalde o Líderes de Equipo	A partir de historia y comportamiento de último año	Proactivo, a partir de planificación de RRRHH
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Alcalde	Líderes de Equipo y Funcionarios
PROPÓSITO	Dar soporte logístico y administrativo para las horas extraordinarias	Entregar información para la gestión de las horas extraordinarias	Planificar y gestionar las horas extraordinarias
PRODUCTO	Formalización y pago de las horas extraordinarias	Informes de gestión de las horas extraordinarias	Programa de gestión de las horas extraordinarias
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Presentación de horas extraordinarias 2. Tramitación de horas extraordinarias 3. Formalización de horas extraordinarias	1. Formalización de horas extraordinarias 2. Registro de horas extraordinarias 3. Informe de horas extraordinarias	1. Planificación de horas extraordinarias 2. Informe de horas extraordinarias 3. Control de gestión de horas extraordinarias
PRESUPUESTO	No incorpora presupuesto	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto
TÉCNICAS USADAS	1. Gestión Documental	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión Documental	1. Gestión Presupuestaria 2. Control de Gestión 3. Gestión Documental 4. Planificación de RRHH 5. Gestión Dotacional

12

Proceso de Prevención de Riesgos

Definición



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

La Ley N°16.744 de accidentes del trabajo, además de los aspectos compensatorios, incorpora el criterio preventivo, exigiendo y promoviendo acciones tendientes a evitar que ocurran accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, obligando a participar a todos los sectores involucrados en la materia empleadores, trabajadores y organismos administradores.

Se entenderá por accidente en acto de servicio toda lesión que el funcionario sufra a causa o con ocasión del trabajo, que le produzca la muerte o la incapacidad para el desempeño de sus labores, según Dictamen de la Comisión Médica de Medicina Preventiva e Invalidez del Servicio de Salud correspondiente.

Se entenderá por enfermedad producida a consecuencia del desempeño de las funciones aquella que, según Dictamen de la Comisión Médica de Medicina Preventiva e Invalidez del Servicio de Salud que corresponda, tenga como causa directa el ejercicio de las funciones propias del empleo. Su existencia se comprobará con la sola exhibición de este Dictamen.

Objetivos



- Prevenir los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales.
- Otorgar Prestaciones Médicas para curar o sanar al trabajador y restituirle su capacidad de trabajo, las que consideran atención médica, intervenciones quirúrgicas y dentales, hospitalización y medicamentos, prótesis y aparatos ortopédicos y su reparación, rehabilitación física y reeducación profesional. También contempla gastos de traslado.
- Rehabilitar profesionalmente al trabajador accidentado o enfermo profesional.
- Otorgar Prestaciones Económicas durante el período de incapacidad como compensación de las consecuencias a causa del accidente o enfermedad profesional, incluyendo el caso de muerte.

Descripción



La Ley N°16.744 otorga los beneficios en los siguientes casos:

- Accidente de Trabajo: definido como: *“toda lesión que una persona sufra a causa o con ocasión del trabajo, y que le produzca incapacidad o muerte”*. Son también accidentes del trabajo *“los ocurridos en el trayecto directo, de ida o regreso, entre la habitación y el lugar del trabajo, y aquéllos que ocurran en el trayecto directo entre dos lugares de trabajo, aunque correspondan a distintos empleadores”*. Resulta importante destacar que también se consideran accidentes del trabajo los sufridos por *“dirigentes de instituciones sindicales a causa o con ocasión del desempeño de sus cometidos gremiales”*, exceptuando *“los accidentes debidos a fuerza mayor extraña que no tenga relación alguna con el trabajo y los producidos intencionalmente por la víctima”* (Artículo 5 de la Ley N°16.744).
- Enfermedad Profesional: aquella causada de una manera directa por el ejercicio de la profesión o el trabajo que realice una persona y que le produzca incapacidad o muerte (Artículo 7 de la Ley 16.744). Para que una enfermedad se considere profesional es indispensable que haya tenido su origen en los trabajos que entrañan el riesgo respectivo, aun cuando éstos no se estén desempeñando a la época del diagnóstico (Artículo 16 del Decreto N°109 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social).

Etapas o Ciclos



El Marco Legal ampara la prevención de riesgos para trabajadores o funcionarios, a través de los siguientes principios, la Ley N°16.744, ley que establece normas sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, definiéndose de la siguiente manera, en su Título I Obligatoriedad, personas protegidas y afiliación:

“Seguro social obligatorio de cargo del empleador que regula y cubre los accidentes por causa o con ocasión del trabajo; asimismo, cubre las enfermedades provocadas por una manera directa por el ejercicio de la profesión o trabajo (enfermedades profesionales)”.

En su artículo segundo, la Ley N°16.744 detalla las personas protegidas obligatoriamente por este seguro:

- Todos los trabajadores por cuenta ajena, cualesquiera que sean las labores que ejecuten, sean ellas manuales o intelectuales, o cualquiera que sea la naturaleza de la empresa, institución, servicio o persona para quien trabaje; incluso los servidores domésticos y los aprendices.
- Los funcionarios públicos de la Administración Civil del Estado, municipales y de instituciones administrativamente descentralizadas del Estado.
- Los estudiantes que deban ejecutar trabajos que signifiquen una fuente de ingreso para el respectivo plantel;
- Los trabajadores independientes y los trabajadores familiares.
- Estarán protegidos, también todos los estudiantes de establecimientos fiscales o particulares por los accidentes que sufran con ocasión con sus estudios o en la realización de su práctica educacional.

Respecto a la afiliación de un trabajador, se entenderá de manera automática y por el ministerio de la Ley, para este seguro, salvo que la entidad empleadora para la cual trabaje se encuentre adherida a alguna Mutualidad (Artículo 4 de la Ley N°16.744). El Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales se financiará con los siguientes recursos (Artículo 15 de la Ley N°16.744):

- Con una cotización básica general del 0,90% de las remuneraciones imponibles, de cargo del empleador;

- Con una cotización adicional diferenciada en función de la actividad y riesgo de la empresa o entidad empleadora, la que será determinada por el Presidente de la República y no podrá exceder de un 3,4% de las remuneraciones imponibles, que también será de cargo del empleador, y que se fijará sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 16°;
- Con el producto de las multas que cada organismo administrador aplique en conformidad a la presente ley;
- Con las utilidades o rentas que produzca la inversión de los fondos de reserva, y
- Con las cantidades que les corresponda por el ejercicio del derecho de repetir de acuerdo con los artículos 56° y 69°.

En el artículo 1 del Decreto Supremo N°54 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, se establece que toda empresa, faena, sucursal o agencia en la que trabajen más de 25 personas, se deberá formar los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, los cuales tendrán las siguientes funciones:

- Asesorar e instruir a los trabajadores para la correcta utilización de los instrumentos de protección;
- Vigilar el cumplimiento, tanto por parte de las empresas como de los trabajadores de las medidas de prevención, higiene y seguridad.
- Investigar las causas de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, que se produzcan en la empresa;
- Indicar la adopción de todas las medidas de higiene y seguridad que sirvan para la prevención de los riesgos profesionales;
- Cumplir las demás funciones o misiones que le encomiende el organismo administrador respectivo.

Corresponderá al Servicio Nacional de Salud la competencia general en materia de supervigilancia y fiscalización de la prevención, higiene y seguridad de todos los sitios de trabajo, cualesquiera que sean las actividades que en ella se realice.

Asimismo, las municipalidades están obligadas a mantener al día los reglamentos internos de higiene y seguridad en el trabajo y los trabajadores a cumplir con las exigencias que dicho reglamento les impongan, por ello es importante que los funcionarios municipales tengan información sobre todo en materia de prevención de riesgos y que exista conocimiento de los canales adecuados en caso de ocurrencia de algún accidente laboral, ya sea de trayecto o al interior del recinto municipal.

En el párrafo II, de la Ley N°16.744, se indica que la entidad empleadora deberá denunciar al organismo administrador respectivo, inmediatamente de producido, todo accidente o enfermedad que pueda ocasionar incapacidad para el trabajo o la muerte de la víctima. En tanto la prescripción y sanciones se establecen en el párrafo III, que indica que las acciones para reclamar las prestaciones por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales prescribirán en el término de cinco años contados desde la fecha del accidente o desde el diagnóstico de la enfermedad.

La víctima de un accidente del trabajo o enfermedad profesional tendrá derecho a las siguientes prestaciones, que se otorgarán gratuitamente hasta su curación completa o mientras subsistan los síntomas de las secuelas causadas por la enfermedad o accidente (Artículo 29 del Decreto N°101 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social que “aprueba reglamento para la aplicación de la Ley N°16.744”, que establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales):

Instrumentos y Procedimientos



- Atención médica, quirúrgica y dental en establecimientos externos o a domicilio;
- Hospitalización si fuere necesario, a juicio del facultativo tratante;
- Medicamentos y productos farmacéuticos;
- Prótesis y aparatos ortopédicos y su reparación;
- Rehabilitación física y reeducación profesional, y
- Los gastos de traslado y cualquier otro que sea necesario para el otorgamiento de estas prestaciones.

La ocurrencia de un accidente en acto de servicio deberá ser comprobada por investigación sumaria, la que deberá iniciarse a más tardar dentro de los diez días posteriores a aquel en que se haya producido el hecho. Se considerarán también accidentes en actos de servicio los que sufra el funcionario, en el trayecto de ida o regreso entre su residencia y su lugar de trabajo.

Si se declarare la irrecuperabilidad del funcionario con motivo de un accidente en acto de servicio o por una enfermedad producida por el desempeño de sus funciones, éste tendrá derecho, cualquiera sea el tiempo servido, a una pensión equivalente a aquella que hubiere percibido en las mismas circunstancias de encontrarse cotizando en el Instituto de Previsión Social.

Los beneficiarios de pensiones de sobrevivencia de un funcionario que falleciere a consecuencia de un accidente en acto de servicio o por una enfermedad producida a consecuencia del desempeño de dichas funciones, tendrán derecho por partes iguales a una pensión de viudez u orfandad, en su caso. La pensión será equivalente al setenta y cinco por ciento de la que le habría correspondido al causante si se hubiere incapacitado como consecuencia del accidente o de la enfermedad.

Cuando el accidente en acto de servicio se produzca fuera del lugar de la residencia habitual del funcionario y hubiere necesidad, calificada por el Alcalde de la municipalidad respectiva, que un miembro de la familia o la persona que el funcionario señale, se dirija al lugar en que éste se encuentra, la municipalidad pagará los pasajes de ida y regreso.

Si de la enfermedad o accidente derivare el fallecimiento, los gastos del traslado del funcionario fallecido, y de su acompañante si lo hubiere, serán de cargo de la municipalidad correspondiente.

Marco Normativo



Marco Normativo Aplicable

- ✓ Ley N°18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado
- ✓ Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades
- ✓ Ley N°18.883 sobre Estatuto Municipal
- ✓ Ley N°16.744 sobre seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales
- ✓ Ley N°19.345, dispone aplicación de la Ley N°16.744 a trabajadores del sector público.
- ✓ Decreto N°109 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social que «aprueba el reglamento para la calificación y evaluación de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley N°16.744, de 1° de febrero de 1968, que estableció el seguro social contra los riesgos por estos accidentes y enfermedades».
- ✓ Decreto N°101 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social que «aprueba reglamento para la aplicación de la Ley N°16.744, que establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales».
- ✓ Decreto N°594 del Ministerio de Salud que «aprueba reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo».
- ✓ Decreto N°40 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social que «aprueba reglamento sobre prevención de riesgos profesionales»
- ✓ Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República

Flujo de proceso



La víctima de un accidente del trabajo o enfermedad profesional tendrá derecho a prestaciones “que se otorgarán gratuitamente hasta su curación completa o mientras subsistan los síntomas de las secuelas causadas por la enfermedad o accidente” (Artículo 29° de la Ley N°16.744 que establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales):

- Atención médica, quirúrgica y dental en establecimientos externos o a domicilio;
- Hospitalización si fuere necesario, a juicio del facultativo tratante;
- Medicamentos y productos farmacéuticos;
- Prótesis y aparatos ortopédicos y su reparación;
- Rehabilitación física y reeducación profesional, y
- Los gastos de traslado y cualquier otro que sea necesario para el otorgamiento de estas prestaciones.

Ante un accidente, el Municipio debe efectuar la denuncia del siniestro al organismo administrador respectivo, en el formulario de Denuncia Individual de Accidente del Trabajo (DIAT). En aquellos casos en que el empleador no efectúe la denuncia en el plazo de 24 horas, debe hacerlo el accidentado, el médico tratante, el comité paritario o cualquier persona que tenga conocimiento de los hechos.

La DIAT se presenta ante el organismo administrador al que se encuentra adherido o afiliado el Municipio, debiendo mantener una copia de la misma el empleador. Habitualmente, el trabajador debiera concurrir a las dependencias del prestador con la DIAT, sin embargo, cuando la gravedad de la lesión que presenta le impide esperar que ésta sea confeccionada, podrá concurrir a atenderse sin ésta.

Por último, el Municipio debe mantener el registro de todos los accidentes de trabajo, de los accidentes sin tiempo perdido o incidentes, de las causas determinadas en la investigación y de las acciones correctivas programadas y/o realizadas para evitar la repetición de siniestros de similares características.

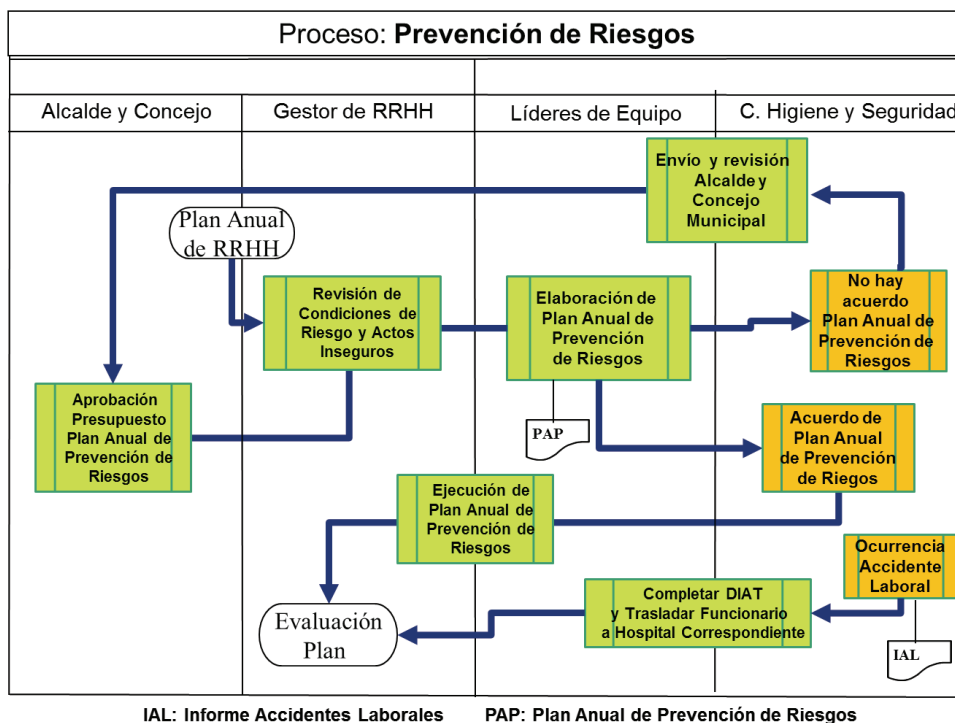
En efecto, y no obstante lo anterior, “los afiliados podrán acreditar ante el respectivo organismo administrador el carácter profesional de alguna enfermedad que no estuviere enumerada en la lista a que se refiere el inciso anterior y que hubiesen contraído como consecuencia directa de la profesión o del trabajo realizado” (Artículo 7° de la Ley N°16.744 que establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales), señalando la norma que “la resolución que al respecto dicte el organismo administrador será consultada ante la Superintendencia de Seguridad Social, la que deberá decidir dentro del plazo de tres meses con informe del Servicio Nacional de Salud” (Artículo 7° de la Ley N°16.744 que establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales).

El proceso se inicia con la solicitud del trabajador con el fin que el Municipio complete el Formulario Denuncia Individual de Enfermedad Profesional (DIEP), o bien el mismo trabajador o un tercero que tome conocimiento de la enfermedad. Así, el trabajador se debe dirigir al organismo administrador con cualquier antecedente complementario (contrato de trabajo, exámenes, certificados médicos, entre otros).

Para ello, el organismo administrador inicia el proceso de calificación de origen de enfermedad para determinar si es laboral o común, pudiendo realizar exámenes médicos, evaluación de puesto de trabajo, historial ocupacional, entre otros.

El proceso termina cuando el organismo administrador emite una Resolución de Calificación de Origen. En caso que se defina como una enfermedad laboral, se entregará una orden de atención a un centro médico en convenio para recibir el correspondiente tratamiento.

El proceso de prevención de riesgos se presenta a continuación.



Niveles de Desarrollo del Proceso



Como una manera de visualizar, con facilidad, el nivel de desarrollo que tiene la Municipalidad en el proceso de Prevención de Riesgos, en una escala de desarrollo de niveles: Básico, Intermedio y Avanzado, se presentan a continuación el propósito y producto del proceso en cada nivel.



Las características que definen el nivel de desarrollo del proceso en la municipalidad se detallan en la siguiente tabla, la que tiene por objetivo identificarse en el estado actual, para luego definir una ruta de desarrollo asociada al logro de las características del nivel siguiente en cada ámbito descrito.

NIVEL DESARROLLO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
DEPARTAMENTO DE RRHH	No existe	Encargado	Existe
MODELO DE GESTIÓN	No sabe Identificarlo/No Existe	Modelo por Funciones	Modelo Gestión por Competencias
POLÍTICA/ESTRATEGIA	No existe	Existe Política no formalizada de Prevención de Riesgos	Existe Política formal de Prevención de Riesgos
PROCESO/PROCEDIMIENTO	No existe	Uso de Procedimientos Estándares	Uso de Procedimientos a Medida
PLANIFICACIÓN	Reactivo, a partir de requerimientos de funcionarios	A partir de requerimientos de Jefaturas	Proactivo, a partir de Programa de Largo Plazo, liderado por Alcalde
EVALUACIÓN	No existe	Indicadores Reactivos	Indicadores de Impacto
PARTICIPACIÓN	No existe	Líderes de Equipo	Comité Paritario de Higiene y Seguridad Laboral
PROPÓSITO	Dar soporte logístico y administrativo para el tratamiento de accidentes laborales y enfermedades profesionales	Generar y difundir información de la historia de accidentes laborales y enfermedades profesionales	Diseñar y Gestionar Programa de Prevención de Riesgos Laborales
PRODUCTO	Soporte logístico, normativo y administrativo de accidentes laborales y enfermedades profesionales	Informe de Gestión y Evolución del Comportamiento y Tratamiento de accidentes laborales y enfermedades profesionales	Disminución de accidentes laborales, enfermedades profesionales y condiciones inseguras, a partir de plan de inversiones del Municipio
ACTIVIDADES CRÍTICAS	1. Toma de Requerimiento 2. Logística y acciones administrativas	1. Informe de Gestión 2. Acciones de minimización de accidentes laborales	1. Detección necesidades 2. Elab. Progr. Anual 3. Presupuesto 4. Evaluación
PRESUPUESTO	No incorpora presupuesto	Incorpora ocasionalmente presupuesto	Incorpora presupuesto permanente
TÉCNICAS USADAS	1. Gestión Logística 2. Gestión Legal	1. Control de Gestión	1. Planificación Estratégica 2. Control de Gestión 3. Prevención de Riesgos

Anexos

Anexos: Formularios propuestos para cada proceso

A continuación se presentan los formularios para el apoyo en la ejecución de cada proceso. Estos tienen por objeto de constituir un guía para el usuario del presente manual.

1. Proceso de Planificación de Recursos Humanos

Los formatos propuestos para el presente proceso son los siguientes, a saber:
FORMATO REVISIÓN Y ACUERDO DE ACCIONES, INDICADORES Y METAS

SUBSISTEMA	META	INDICADOR	MEDIO VERIFICACIÓN
Capacitación			
Reclutamiento y Selección	Ejemplo: Lograr una tasa de rotación de 5% de cese voluntarios para el año 2014.	N° de funcionarios con cese voluntario/ N° total de funcionarios	Respaldos de Cese de cada funcionario, Nómina inicial de funcionarios en el período respecto de Nómina final de funcionarios en el período
Prevención de Riesgos			
Dotaciones			

FORMATO PLAN ANUAL DE RECURSOS HUMANOS

PLAN ANUAL DE RECURSOS HUMANOS (EJEMPLO)					
SUBSISTEMA	N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	BIMESTRE	CRITICIDAD
Capacitación	1	Ejecución Macro etapa DNC (Estudio Detección Necesidades Capacitación y Plan Anual)	Equipo Capacitación	3 y 4	
	2	Preparación de Jefaturas		4	
	3	Macro etapa Ejecución		4 a 6	
	4	Ejecutar Macro etapa Evaluación		6	
Evaluación del Desempeño	5	Elaborar instrumentos del subsistema (Plan Desarrollo, Carpetas de Desarrollo Individual y Matriz de Compromiso)	A definir	3	
	6	Ejecutar Macro etapa Preparación (Plan de Ciclo Anual)		3	
	7	Capacitación de Jefaturas		4 y 5	
	8	Desarrollar Soporte Tecnológico		3	
	9	Implementación organizacional del subsistema		5 Y 6	

2. Proceso de Ingreso: Reclutamiento, Selección e Inducción

Los formatos propuestos para el presente proceso son los siguientes, a saber:
FORMATO PERFIL DE CARGO, CHILE VALORA

B3. DESCRIPCIÓN PERFIL FUNCIONAL DE GENERADOR (A) DE PROYECTOS¹

SECTOR: Público	SUBSECTOR: Municipal		VIGENCIA: Junio 2018	
<p>Área Ocupacional: Perfil relevante para aquellas personas que desempeñan funciones laborales de GENERADOR (A) DE PROYECTOS, las cuales se enmarcan dentro de la gestión de ideas de proyectos en los ámbitos sociales, productivos y de infraestructura. Para ello se desarrollan funciones de análisis y levantamiento de información relevante sobre necesidades de la comuna y que da cuenta de las oportunidades de financiamiento a nivel local, regional y nacional. Por otro lado el agente de proyectos tendrá por función la administración de los aspectos técnicos y administrativos asociados a la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos a nivel de municipios. Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.</p>				
Unidades de Competencia Asociadas al Perfil	Contextos de Competencia			
	Condiciones y situaciones:	Herramientas, equipos y materiales:	Evidencias	
			Directas (Generadas en presencia del evaluador)	Indirectas (Generadas en la historia laboral de la persona)
Código – UCL 1 Desarrollar la cartera de proyectos de la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> - En épocas de alta demanda de trabajo, en el Municipio. - En situaciones de contingencia y de licitación de propuestas. - En terreno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escritorio habilitado en forma completa. - Computador (aplicaciones de sistemas contables). - Impresora. - Conexión telefónica, fax e Internet. - Formularios de uso interno. - Manuales de procedimientos y técnicos. - Sistema de Información Geográfico. - Pladeco. - Plan regulador de la comuna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dos observaciones del(a) evaluador(a) del desempeño de la función. - Una entrevista abierta a una persona que desempeña la función. 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificados de cursos de capacitación sobre la función descrita. - Proyectos realizados. - Cartas de recomendación que avalen el desempeño competente. - Indicadores de adjudicación de proyectos gestionados.
Código – UCL 2 Gestionar la cartera de proyectos al interior del Municipio y la participación de los actores clave.				
Código – UCL 3 Gestionar los aspectos técnicos y administrativos de la formulación de proyectos.				

¹ Extracto de perfil de cargo Generador de Proyectos. Obtenido del "Catálogo de Perfiles Ocupacionales para el Sector Público Municipal", disponible en www.academia.subdere.gov.cl.

FORMATO PAUTA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA FOCALIZADA POR COMPETENCIAS (EJEMPLO TIPO DE ENTREVISTA)

1. Registro

Entrevistadores: _____

Fecha de Entrevista: _____

Nombre de Candidato: _____

RUT Candidato: _____

2) Antecedentes y Proyecciones del Candidato

Discurso: Quisiera empezar esta entrevista con su breve presentación personal de 1 minuto, en la cual debe incluir sus proyecciones y propósito personal para ocupar el cargo al que postula al interior del Municipio.

Descripción: _____

Propósito Personal: _____

Proyección: _____

3) Cuénteme ¿Cuáles fueron sus últimas tres experiencias laborales, cuáles fueron sus mayores logros y aprendizajes en cada una de ellas?

4) ¿Cuál fue el motivo de salida o de desvinculación de cada una de esas experiencias que me mencionó?

Le voy a pedir que recuerde situaciones reales de su última experiencia laboral, que idealmente hayan transcurrido en el último año. Para ello, le pido que siempre en su respuesta conteste a las siguientes preguntas.

- i. Cómo comenzó la situación
- ii. Quiénes estaban involucrados
- iii. Qué pensó y qué sintió
- iv. Qué efectivamente hizo
- v. Qué resultados obtuvo

5) Cuénteme una situación compleja en la que haya gestionado un equipo y haya conseguido la meta u objetivo. (Ejemplo Competencia: Gestión de Equipos de Trabajo)

6) Quiero que me cuente una situación en que haya enfrentado un problema de difícil resolución y me relate qué acciones llevó a cabo para enfrentarlo. (Ejemplo Competencia: Análisis y Toma de Decisión)

7) Qué competencias cree usted que debería tener un XXX (cargo)?

8) Cuáles de las que menciona, son las 3 más claves o relevantes para ser exitoso en el cargo?

9) De esas tres, cuál es la que usted cree tener más desarrollada? Deme un ejemplo concreto en que haya tenido que utilizar esa competencia, siguiendo la pauta establecida. (En esta pregunta se puede elegir una de las tres mencionadas por el postulante o se puede inducir alguna que sea relevante según criterio experto)

10) Tiene alguna duda con respecto al proceso o con respecto al cargo? Algo que agregar a esta entrevista?

Finalmente se le señala al candidato conocerá el resultado de su proceso de Reclutamiento y Selección el día __ del presente mes, mediante/vía _____.

FORMATO DOCUMENTO DE INDUCCIÓN

ITEM	DESCRIPCIÓN (EJEMPLO ELABORACIÓN)
Perfil de entrada	Candidato seleccionado que cumple con las competencias técnicas, y que no conoce la municipalidad y funciones principales.
Perfil de salida	Colaborador capaz de transmitir los elementos centrales contenidos en esta actividad y comprender el sentido de la función de su cargo.
Objetivos	Introducir al colaborador en los elementos históricos trascendentes de la municipalidad. Presentación Pladeco. Comprender la razón de ser y visión de futuro de la institución. Mostrar el sentido de su función para el municipio.
Herramienta	Presentación Formal de E learning o presencial, indicando la dirección. y documento adjunto Anexo.
Listado Contenidos	1. Historia Institucional: Declaraciones Estratégicas: Misión, visión, valores, objetivos estratégicos, proyectos estratégicos y compromisos de gestión. 2. Autoridades y Directivos: Breve Currículum y principales funciones. 3. Descripción Estructura y Funciones.
Sistema Seguimiento	Prueba e-learning o presencial respecto de los principales hitos desde la creación del municipio, Pladeco y de las principales declaraciones estratégicas. Se propone evaluar con preguntas de alternativas, el porcentaje mínimo de aprobación será un 75%.
Aspectos Logísticos	Disponibilidad de PC o Notebook institucional con red, o prueba escrita. Se recomienda contar con una sala especial sólo para los efectos de la ejecución de la inducción. Esta debe permitir realizar actividades en paralelo para 5 personas.
Duración y Responsable	2 horas que deben ser realizadas durante un día específico, antes de comenzar a cumplir funciones. Se sugiere el primer día de trabajo. Debe realizarla quién sea designado para éstos efectos, de parte del Jefe de Administración y Finanzas, de preferencia aquellos profesionales de RRHH dispuestos para éstas materias.

3. Proceso de Capacitación

Los formatos propuestos para el presente proceso son los siguientes, a saber:
FORMATO DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CONTEXTO DE EVALUACIÓN (EJEMPLO FORMATO DNC)										
Nombre Evaluado: XXXXX					Cargo: Analista Remuneraciones					
Sub-Departamento: RRHH					Fecha Evaluación:					
Nivel Educativo Evaluado	Completo	Incompleto	Propósito Principal del Cargo: Ejecutar el proceso de remuneraciones velando por el buen manejo administrativo de este.					Resumen Estado de Competencias		
								No Realiza	Aún No Competente	Competente
Básico Medio Téc. Prof X Superior Otro	Funciones 1 2 3 4 5 6 7	1	Recepcionar documentación							X
		2	Ingresar datos al sistema							X
		3	Chequear información					X		
		4	Realizar cuadraturas							X
		5	Ejecutar pago a funcionarios							X
		6								
		7								
Observaciones Nivel Educativo:		Recomendaciones de Entrenamiento y Capacitación	Competencia	Función 1	Función 2	Función 3	Función 4	Función 5	Función 6	Función 7
Formación en liceo técnico o carrera técnica profesional del área de la administración y contabilidad general.			Orden y Calidad	Proceso Remuneraciones CEGE	CEGE – PREVI RED	Normativa Sector Público	Contabilidad General			

FORMATO PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

ÁREA	CURSO	FORMATO	OBJETIVO	Nº PARTICIPANTES	FECHA	\$
Estrategia	Ejemplo: Planificación Estratégica Municipal.	Presencial	Diseñar Estrategia Municipio	4 Directivos	Junio	\$1.500.000
Legislación	Ley de Rentas Municipales					
Competencias	Orden y Calidad					
Otros	MS Office					

4. Proceso de Gestión y Evaluación del Desempeño

El formato propuesto para el presente proceso es el siguiente, a saber:
**FORMATO REVISIÓN Y ACUERDO DE ACCIONES, INDICADORES Y METAS
 (EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO)**

SUBSISTEMA	META	INDICADOR	MEDIO VERIFICACIÓN	ACCIÓN
Capacitación				
Reclutamiento y Selección	Ejemplo: Lograr una tasa de rotación de 5% para el año 2014.	Funcionario Cese Voluntario Cargo / Total de Funcionarios	Nómina de Funcionarios Inicial respecto de la Final.	1. Mejorar Herramientas Reclutamiento y Selección. 2. Capacitar Encargado en Modelo de Competencias.
Prevención de Riesgos				

5. Proceso de Reconocimiento

El formato propuesto para el presente proceso es el siguiente, a saber:
FORMATO PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO

OBJETIVO	PARTICIPANTES	CONDUCTA DESEADA	CRONOGRAMA	RECONOCIMIENTO
1. Mejorar la calidad de Servicio (EJEMPLO)	Todos las Direcciones del Municipio	Reducir el número de reclamos a través de la OIR	Ceremonia anual de premiación.	Premio de reconocimiento a mejores funcionario de la unidad organizacional con el mejor resultado.
2.				
3.				
4.				

6. Proceso de Cese en el cargo

Los formatos propuestos para el presente proceso son los siguientes, a saber:
FORMATO RENUNCIA

_____ (Comuna) , ___ (Día) de _____ (Mes) de ____ (Año)

SEÑORES
 I. Municipalidad de _____
 RUT _____
 DOMICILIO _____
 COMUNA _____

De mi consideración:

Por medio de la presente, comunico a usted mi renuncia voluntaria, en conformidad _____ (Motivo), la cual se hará efectiva a contar del _____.

Agradeciendo la oportunidad de formar parte del equipo de trabajo de vuestro municipio.

Saluda atentamente;

Nombre Funcionario: _____
 Rut: _____
 Firma: _____

FORMATO INFORME CAUSAL DE CESE EN EL CARGO

UNIDAD ORGANIZACIONAL		FECHA	
NOMBRE FUNCIONARIO CESE EN EL CARGO		NOMBRE JEFATURA SOLICITANTE CESE	
DETALLE CAUSAL CESE EN EL CARGO:			
DOCUMENTOS RESPALDATORIOS CAUSAL CESE EN EL CARGO (ADJUNTOS)			
1. 2. 3. 4. 5.			

NOMBRE Y FIRMA JEFATURA SOLICITANTE

FORMATO ENTREVISTA DE SALIDA

1.- Motivos del Cambio

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña entrevista de salida. La información que nos proporcione será utilizada para entender los motivos de su salida del Municipio. Esta encuesta dura aproximadamente 20 minutos. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

a. ¿Cuáles son sus motivos para dejar el Municipio? Seleccione, marcando con una X, todas las opciones aplicables.

- Un trabajo mejor
- Conflicto de intereses
- Motivos familiares o personales
- Desmotivación
- Sueldo
- Cambio de residencia
- Vuelvo a estudiar
- Superior inmediato o superiores
- Relaciones laborales
- Beneficios sociales

_____ Otro (Por favor especifique) _____

b. ¿Cuánto tiempo lleva pensando en dejar el Municipio? Seleccione, marcando con una X.

_____ Un mes o menos

_____ De uno a seis meses

_____ Más de seis meses

_____ Más de 1 año

2.- Grado de Satisfacción

a. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos? Seleccione, marcando con una X.

AMBITO/SATISFACCIÓN / Completamente Satisfecho / Satisfecho / Insatisfecho / Completamente Insatisfecho / No Aplica

Salario

Ambiente laboral

Carga de trabajo

Relación con compañeros

Formación

Potencial de promoción

Beneficios sociales

Superior inmediato

Reconocimiento de mi labor

Trabajo interesante

Objetivos del municipio

Valores del municipio

b. ¿Cómo cree que está gestionado el Municipio? ___ Mal; ___ Regular; ___ Bien; ___ Muy Bien

3.- Comentarios y Sugerencias

a. ¿Qué era lo que más le gustaba de su trabajo?

b. ¿Y lo que menos le gustaba?

c. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?

7. Proceso de Acoso Sexual y/o Laboral

El formato propuesto para el presente proceso es el siguiente, a saber:
FORMATO DENUNCIA DE ACOSO (CONFIDENCIAL)

UNIDAD ORGANIZACIONAL		FECHA	
NOMBRE DENUNCIADO		NOMBRE DENUNCIANTE	
DETALLE CAUSAL ACOSO:			
DOCUMENTOS RESPALDATORIOS CAUSAL ACOSO (ADJUNTOS) 1. 2. 3. 4. 5.			

NOMBRE Y FIRMA DEL DENUNCIANTE

8. Procesos de Permisos y Feriados

El formato propuesto para el presente proceso es el siguiente, que debiese contener al menos lo siguiente:

FORMATO PERMISO Y/O FERIADO

FECHA: _____	
NOMBRE FUNCIONARIO:	CALIDAD JURÍDICA:
UNIDAD ORGANIZACIONAL	
Solicito vacaciones desde _____ hasta el _____ de _____ (Año)	
VACACIONES	
Nº DIAS DISPONIBLES:	
Nº DIAS SOLICITADOS:	
Nº DIAS PENDIENTES:	
Solicito permiso desde _____ hasta el _____ de _____ (Año)	
PERMISO	
ADMINISTRATIVO	
SIN GOCE DE SUELDO	
Nº DIAS DISPONIBLES:	
Nº DIAS SOLICITADOS:	
Nº DIAS PENDIENTES:	
_____ FIRMA SOLICITANTE	
_____ FIRMA JEFATURA	

9. Proceso de Licencias Médicas

El formato propuesto para el presente proceso es el siguiente, a saber:
FORMATO SOLICITUD DE REEMPLAZO

UNIDAD ORGANIZACIONAL		FECHA	
CARGO A REEMPLAZAR		NOMBRE SOLICITANTE	
CALIDAD JURÍDICA		GRADO Y ESCALAFÓN	
MOTIVOS DE AUSENCIA CARGO A REEMPLAZAR:			
DETALLE CAUSAL SOLICITUD DE REEMPLAZO:			
DOCUMENTOS RESPALDATORIOS CAUSAL DE REEMPLAZO 1. 2. 3.			

NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE

10. Proceso de Horas Extraordinarias

El formato propuesto para el presente proceso es el siguiente, a saber:
FORMATO SOLICITUD DE HORAS EXTRAORDINARIAS

UNIDAD ORGANIZACIONAL		FECHA	
NOMBRE FUNCIONARIO		CARGO	
CALIDAD JURÍDICA		GRADO Y ESCALAFÓN	
NUMERO DE HORAS MES		NUMERO DE MESES	
MOTIVOS:			
DOCUMENTOS RESPALDATORIOS 1. 2. 3. 4.			

NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE

11. Proceso de Prevención de Riesgos

Los formatos propuestos para el presente proceso son los siguientes, a saber:
FORMATO INFORME ACCIDENTES LABORALES (DIAT TIPO)



Logo
Organismo
Administrador

DENUNCIA INDIVIDUAL DE ACCIDENTE DEL TRABAJO (DIAT)

<input style="width:90%;" type="text"/> Código del Caso	<input style="width:90%;" type="text"/> Fecha de Emisión	Folio:
--	---	--------

A. Identificación del Empleador

<input style="width:95%;" type="text"/> Nombre o Razón Social		<input style="width:100%;" type="text"/> RUT
<input style="width:95%;" type="text"/> Dirección (Calle, N°, Depto., Población, Villa, Ciudad)		<input style="width:100%;" type="text"/> Comuna
<input style="width:95%;" type="text"/> Actividad Económica		<input type="checkbox"/> Hombres <input type="checkbox"/> Mujeres
<input type="checkbox"/> Principal <input type="checkbox"/> Contratista <input type="checkbox"/> Subcontratista <input type="checkbox"/> De Servicios Transitorios Tipo de Empresa		<input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada Propiedad de la Empresa
<input type="checkbox"/> N° de Trabajadores		Si es Contratista o Subcontratista, señale actividad económica empresa principal:

B. Identificación del Trabajador/a

<input style="width:95%;" type="text"/> Nombres - Apellido Paterno - Apellido Materno		<input style="width:100%;" type="text"/> RUN
<input style="width:95%;" type="text"/> Dirección (Calle, N°, Depto., Población, Villa, Ciudad)		<input style="width:100%;" type="text"/> Comuna
<input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer Sexo	<input style="width:100%;" type="text"/> Edad	<input style="width:100%;" type="text"/> Fecha de Nacimiento
<input style="width:100%;" type="text"/> Nacionalidad	<input style="width:100%;" type="text"/> Profesión u Oficio	Señale si el trabajador pertenece o no a un pueblo originario: <input type="checkbox"/> Alacalufe <input type="checkbox"/> Colla <input type="checkbox"/> Quechua <input type="checkbox"/> Otro - Cual ? <input type="checkbox"/> Atacameño <input type="checkbox"/> Diaguita <input type="checkbox"/> Rapanui <input type="checkbox"/> Aimara <input type="checkbox"/> Mapuche <input type="checkbox"/> Yamana (Yagán) <input type="checkbox"/> Ninguno
<input type="checkbox"/> Dias <input type="checkbox"/> Meses <input type="checkbox"/> Años Antigüedad en la Empresa		<input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> Plazo Fijo <input type="checkbox"/> Por Obra o Faena <input type="checkbox"/> Temporada Tipo de Contrato
<input type="checkbox"/> Empleador <input type="checkbox"/> Trabajador Dependiente <input type="checkbox"/> Trabajador Independiente <input type="checkbox"/> Familiar no Remunerado <input type="checkbox"/> Trabajador Voluntario Categoría Ocupacional		Tipo de Ingreso: <input type="checkbox"/> Remuneración Fija <input type="checkbox"/> Remuneración Variable <input type="checkbox"/> Honorarios

C. Datos del Accidente

<input style="width:100%;" type="text"/> Fecha del Accidente	<input type="checkbox"/> A.M. <input type="checkbox"/> P.M. Hora del Accidente	<input type="checkbox"/> A.M. <input type="checkbox"/> P.M. Hora de Ingreso al Trabajo	<input type="checkbox"/> A.M. <input type="checkbox"/> P.M. Hora de Salida del Trabajo
---	---	---	---

<input style="width:95%;" type="text"/> Dirección (Calle, N°, Depto., Población, Villa, Ciudad)	<input style="width:100%;" type="text"/> Comuna
--	--

Señale qué estaba haciendo el trabajador al momento o justo antes del accidente:

Señale el lugar donde ocurrió el accidente (nombre de la sección, edificio, área, etc.):

Describa ¿Qué pasó o cómo ocurrió el accidente?:

Señale cuál era su trabajo habitual:

¿Al momento del accidente desarrollaba su trabajo habitual? SI NO

Clasificación del Accidente (Artículo 76 - Ley) <input type="checkbox"/> Grave <input type="checkbox"/> Fatal <input type="checkbox"/> Otro	Tipo de Accidente: <input type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Trayecto	Si es accidente de Trayecto, responda:	Tipo de accidente de Trayecto: <input type="checkbox"/> Domicilio - Trabajo <input type="checkbox"/> Trabajo - Domicilio <input type="checkbox"/> Entre dos Trabajos
--	--	--	---

<input type="checkbox"/> Parte de Carabineros <input type="checkbox"/> Declaración <input type="checkbox"/> Testigos <input type="checkbox"/> Otro Medio de Prueba	<input style="width:100%;" type="text"/> Detalle del Medio de Prueba
---	---

D. Identificación del Denunciante

<input style="width:95%;" type="text"/> Nombres - Apellido Paterno - Apellido Materno		<input style="width:100%;" type="text"/> RUN
<input style="width:95%;" type="text"/> Número de Teléfono		Clasificación del Denunciante (Ley 16.744): <input type="checkbox"/> Empleador <input type="checkbox"/> Trabajador/a <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Médico Tratante <input type="checkbox"/> Comité Paritario <input type="checkbox"/> Empresa Usaria <input type="checkbox"/> Otro

Firma

FORMATO PLAN ANUAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

PLAN ANUAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS (EJEMPLO)					
ITEM	N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	BIMESTRE	CRITICIDAD
Condición Insegura	1	Formación Comité Paritario de higiene y seguridad	Administración y Finanzas	3 y 4	
	2	Preparación de Jefaturas Ley Accidentes del Trabajo		4	
	3	Revisión Condiciones Inseguras Municipio		4 a 6	
	4	Preparación Presupuesto Inversiones Condiciones Inseguras		6	
Capacitación	5	Entrenamiento en Primeros Auxilios	Comité Paritario de Higiene y Seguridad	1 y 2	
	6	Preparación Plan Anual de Prevención de Riesgos		3	
	7	Formación de Líderes en Prevención de Riesgos por Dirección		5	
	8	Presentación Informe de Gestión		6	

Glosario

Glosario

A

Actividad

Una actividad es un conjunto de tareas elementales: realizadas por un individuo o grupo, que utilizan una experiencia específica, homogéneas desde el punto de vista de sus comportamientos de costo y de eficiencia, que permiten suministrar *una salida (output)* a un usuario o, efectuadas a partir de un conjunto de entradas (*inputs*).

Anotaciones de Mérito

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, son aquellas anotaciones destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario destacado.

Anotaciones de Demérito

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, son aquellas anotaciones destinadas a dejar constancia de cualquier acción u omisión del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario reprochable.

C

Cargo Municipal

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, es aquel empleo u oficio que se contempla en las plantas de los municipios y a través del cual se realiza una función municipal.

Carrera Funcionaria:

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, es un sistema integral de regulación del empleo municipal aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función municipal, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad.

Capacitación

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.

Calificaciones

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, el sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio.

Concurso

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, consistirá en un procedimiento técnico y objetivo que se utilizará para seleccionar el personal que se propondrá al Alcalde, debiéndose evaluar los antecedentes que presenten los postulantes y las pruebas que hubieren rendido, si así se exigiere, de acuerdo a las características de los cargos que se van a proveer.

En cada concurso deberán considerarse a lo menos los siguientes factores: los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación; la experiencia laboral, y las aptitudes específicas para el desempeño de la función. La municipalidad los determinará previamente y establecerá la forma en que ellos serán ponderados y el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo.

El Servicio Civil, por su parte, entiende por concurso, un proceso destinado a seleccionar a las personas más adecuadas para un cargo determinado, en base a la valoración y acreditación del mérito y la idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes.

Comité de Selección

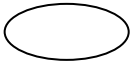

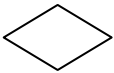
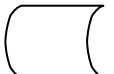
El objetivo del Comité de Selección, es diseñar y ejecutar todos los pasos y procedimientos que correspondan para el buen desarrollo de los concursos del servicio; considerando los objetivos del mismo y la normativa legal vigente.





De acuerdo con el Estatuto Administrativo para funcionarios Municipales, el concurso será preparado y realizado por un comité de selección, conformado por el Jefe o Encargado del Personal y por quienes integran la junta a quien le corresponda calificar al titular del cargo vacante, con excepción del representante del personal.

D

Diagrama de Proceso

El diagrama de proceso es la representación gráfica de una sucesión de hechos o actividades. En la diagramación se presenta la secuencia de las actividades a seguir para llevar a cabo el procedimiento, cada una de éstas se representa gráficamente y se representa el flujo que se sigue entre una y otra, teniendo en cuenta el orden de intervención del cargo responsable por su ejecución. Para graficar el Flujo, se utilizó la simbología definida a continuación:

	INICIO O FIN	Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	Descripción de la actividad	Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	Decisión	Pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión.
	Archivo	Archivo del documento.

	Conector de inicio o fin de página	Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.
	Flecha indicadora de frecuencia	Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.
	Documento	Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
	Bloque documentos	Para indicar copias múltiples.

E

Empleo a contrata

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, es aquel de carácter transitorio que se contempla en la dotación de una municipalidad.

Estrategia

Determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la Municipalidad y los planes de acción a seguir para alcanzarlos.

F

Feriatos

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para funcionarios Municipales, se entiende por feriado el descanso a que tiene derecho el funcionario, con el goce de todas las remuneraciones durante el tiempo y bajo las condiciones que más adelante se establecen.

El feriado corresponderá a cada año calendario y será de quince días hábiles para los funcionarios con menos de quince años de servicios, de veinte días hábiles para los funcionarios con quince o más años de servicios y menos de veinte, y de veinticinco días hábiles para los funcionarios con veinte o más años de servicio.

Para estos efectos, no se considerarán como días hábiles los días sábado y se computarán los años trabajados como dependiente, en cualquier calidad jurídica, sea en el sector público o privado.

I

Ingreso a cargos de Planta

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, el ingreso a los cargos de planta en calidad de titular se hace por concurso público y procede en el último grado de la planta respectiva, salvo que existan vacantes de grados superiores a éste que no hubieren podido proveerse mediante ascensos.

J

Jornada de Trabajo

La jornada es el tiempo de duración del trabajo diario. De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, la jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios será de cuarenta y cuatro horas semanales distribuidas de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias.

Juntas Calificadoras

La Junta Calificadora es el grupo de personas nombradas para calificar el desempeño laboral de los funcionarios. De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, estarán compuestas, en cada Municipio, por los tres funcionarios de más alto nivel jerárquico, con excepción del Alcalde y el Juez de Policía Local, y por un representante del personal elegido por éste. Si hubiere más de un funcionario en el nivel correspondiente, se integrará la Junta de acuerdo con el orden de antigüedad.

L

Licencia Médica

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, se entiende por licencia médica el derecho que tiene el funcionario de ausentarse o reducir su jornada de trabajo durante un determinado lapso, con el fin de atender al restablecimiento de su salud, en cumplimiento de una prescripción profesional certificada por un médico cirujano, cirujano dentista o matrona, según corresponda, autorizada por el competente Servicio de Salud o Institución de Salud Previsional, en su caso. Durante su vigencia el funcionario continuará gozando del total de sus remuneraciones.

M

Macroproceso

Se refiere a una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos.

P

Planta de Personal

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, es el conjunto de cargos permanentes asignados por la Ley a cada municipalidad.

Presupuesto

Se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona sus recursos para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, los departamentos, las unidades, oficinas y todas las dependencias que forman parte de la estructura del municipio, para el cumplimiento de su misión y visión.

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

Las políticas de Recursos Humanos pueden ser entendidas, como el conjunto de criterios generales y maneras de hacer que, en un contexto organizativo determinado, que orientan las decisiones que afectan a la gestión de las personas. Una política formalizada supone la definición de dichos criterios y su explicitación en un documento.

Por prácticas de Recursos Humanos entendemos las decisiones y actividades de hecho que se adoptan y desarrollan en este campo, y que con frecuencia supondrán la aplicación de políticas de gestión de recursos humanos previamente definidas (Francisco Longo, 2002).

Uno de los aspectos más importantes de una política de gestión de personas, es que esta se encuentre alineada con las políticas y estrategia global de la organización, y contribuya al cumplimiento de la misión y visión organizacional.

Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y otros componentes que transforma entradas en salidas que agregan valor a los usuarios/clientes del proceso. Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda una organización y que la cruzan horizontalmente.

Promociones

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, las promociones se efectuarán por ascenso o excepcionalmente por concurso. Ascenso es el derecho de un funcionario de acceder a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, sujetándose estrictamente al escalafón.

R

Reclutamiento del Personal

Esta referido al conjunto de actividades que desarrolla la organización con el propósito de atraer candidatos calificados y competentes a la organización.

I. Chiavenato (1997), entiende por reclutamiento, el conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente, es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Remuneración

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, es cualquier contraprestación en dinero que el funcionario tenga derecho a percibir en razón de su empleo o función, como, por ejemplo, sueldo, asignación municipal, asignación de zona y otras.

S

Selección de Personal

Esta referido al proceso que lleva a la organización a escoger al mejor candidato para el puesto o cargo que se busca proveer.

Más específicamente, se define la selección, como el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumpla con los criterios de selección para el puesto disponible dadas las condiciones del mercado (J. Ivancevich, 1995).

Sueldo

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, es la retribución pecuniaria, de carácter fijo y por períodos iguales, asignada a un empleo municipal de acuerdo con el nivel o grado en que se encuentra clasificado.

Subrogación

De acuerdo con el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, la subrogación de un cargo procederá cuando no esté desempeñado efectivamente por el titular o suplente.

Asumirá la subrogación y las respectivas funciones, por el solo ministerio de la Ley, el funcionario de planta de la misma unidad que siga en el orden jerárquico, que reúna los requisitos para el desempeño del cargo.



SUBDERE
Subsecretaría de
Desarrollo Regional
y Administrativo

Ministerio del
Interior y
Seguridad Pública

Morandé 115 Piso 12.
Santiago, Chile
Fono (56-2) 2676 3072
academia.subdere.gov.cl

