



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE DOÑIHUE
SECRETARIA MUNICIPAL

ACUERDO SESION ORDINARIA VIRTUAL N° 30/
CONCEJO MUNICIPAL DOÑIHUE
CELEBRADA EL DIA 08 DE OCTUBRE DEL 2020

DOÑIHUE, 08 de Octubre del 2020.-

La Secretaria Municipal Doña Lilian V. Contreras Barrios, certifica que en Sesión Ordinaria Virtual N° 030/2020, presidida por el Señor Alcalde Don Ricardo Boris Acuña González, contando con la asistencia de los señores Concejales y señoras Concejales, Don Fernando Zamorano Peralta, Doña Macarena Fierro Contreras, Don Humberto Díaz Pino, Don Luis Palacio Azua y Doña Pabla Ponce Valle.

Se tomó el siguiente acuerdo y se aprueba por unanimidad.

ACUERDO N° 076

Aprueban Reglamento Municipal de Política de Recursos Humanos de la Municipalidad de Doñihue, cuyo texto se agrega al presente Acuerdo.



LILIAN V. CONTRERAS BARRIOS
SECRETARIA MUNICIPAL

LVCB/mdl

Distribución:

- Alcalde
- Concejales (as)
- Tribunal Electoral Regional
- Secretaria Municipal
- Secretaría Concejo

I. MUNICIPALIDAD DE DOÑIHUE
SECRETARIA MUNICIPAL

DECRETO ALCALDICIO N° 1.659

DOÑIHUE,

CONSIDERANDO:

La Política de Recursos Humanos de la Municipalidad de Doñihue por la Dirección de Administración y Finanzas, a través de la Oficina de Recursos Humanos.

VISTOS :

1.- El Acuerdo N° 076, de fecha 08 de Octubre del 2020, adoptado en Sesión Ordinaria Virtual N° 30, de fecha 08 de Octubre del 2020, del Concejo Municipal de Doñihue.

2.-Lo dispuesto en los Artículos 5, letra d) 12 y 63 letra f), 65 letra a) 82 letra a), de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

DECRETO :

Apruébese y regularícese la POLITICA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE DOÑIHUE, cuyo texto se agrega al presente Decreto Alcaldicio como anexo y se considera parte integrante de este Decreto.



LIAN V. CONTRERAS BARRIOS
SECRETARIA MUNICIPAL

ANOTESE, COMUNIQUESE, PUBLIQUESE Y ARCHIVESE.



RICARDO BORIS ACUÑA GONZALEZ
ALCALDE

RBAG/LVCB/mdl

Distribución:

- Todas las Direcciones.
- Archivo Secretaría Municipal.
- Archivo Oficina de Partes.



POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

MUNICIPALIDAD DE DOÑIHUE
www.mdonihue.cl

ÍNDICE

PRESENTACIÓN:	5
CAPÍTULO I: CRITERIOS GENERALES	6
Lineamientos Estratégicos	8
Misión	8
Visión	8
Objetivos Generales de la Política de Recursos Humanos	9
Objetivos Esperados en los Funcionarios Municipales	10
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	11
CAPÍTULO II: 1. INGRESO DE PERSONAL	13
1.1 Reclutamiento	15
1.1.1 ¿Quiénes pueden participar en el Concurso Público?	16
1.1.2 Calendarización del Proceso de Llamado Concurso Público	17
1.1.3 Esquema de Publicación concurso público en el diario	18
1.2 Selección	19
1.2.1 Honorarios	20
1.2.2 Planta y Contrata	20
1.2.3 Etapas del Proceso de Selección	20
1.2.4 Factores Claves para el buen Desarrollo del Concurso	22
1.2.5 Formularios y Documentación Requeridas durante el Proceso de Selección	23
1.2.6 Calendarización del Proceso de Selección	24
1.3 Contratación	25
1.3.1 Escala Única Municipal (E.U.M.)	27
1.4 Acogida e Inducción	28
1.4.1 Principales beneficios en la Adopción de una Política de Acogida e Inducción	29
1.4.2 Criterios para la adopción de una Política de Acogida e Inducción	30
1.4.3 Presentación	31
1.4.4 Acogida	32
1.4.5 Socialización	33

CAPÍTULO III: 2. MANTENIMIENTO DE PERSONAL	34
2.1 Remuneraciones	36
2.1.1 Remuneraciones Permanentes	37
2.1.2 Remuneraciones Eventuales	38
2.2 Bienestar	40
2.2.1 Servicio de Bienestar	42
2.3 Condiciones de Trabajo	44
2.3.1 Feriados, Permisos y Licencias Médicas	45
2.3.2 Estaciones de Trabajo	46
2.4 Clima Laboral	48
2.4.1 Sistema de Comunicaciones	50
CAPÍTULO IV: 3. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	52
3.1 Capacitación	54
3.1.1 Tipos de Capacitación	55
3.2 Control de Gestión	58
3.2.1 Indicadores de Gestión	59
3.2.2 Libro de Sugerencias y Reclamos	60
3.2.3 Buzones de Sugerencias	60
3.2.4 Encuesta Atención Usuarios	62
3.3 Evaluación de Desempeño	63
3.3.1 Proceso de Calificación Municipal	64
3.4 Promociones	66
3.5 Desvinculación del Municipio	68
3.5.1 Causales del Cese de Funciones	69
CAPÍTULO V: EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO POLÍTICA DE R.R.H.H.	71
Comités de Apoyo y Coordinación	73

ANEXOS

Anexo N°1: Curriculum Vitae Resumido	84
Anexo N°2: Ficha de Postulación Ilustre Municipalidad de Doñihue	87
Anexo N°3: Formato Evaluación de Postulantes	88
Anexo N°4: Encuesta Atención de Público	91
Anexo N°5: Hoja de Calificación Anual Funcionarios Municipales	92
Anexo N°6: Ficha Funcionarios Municipales	94
Anexo N°7: Encuesta Clima Laboral	96
Anexo N°8: Diagrama de Flujo de Información Descripción de Cargos Municipales	101

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE DOÑIHUE

PRESENTACIÓN:

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

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

La Ilustre Municipalidad de Doñihue, consciente de la imperiosa necesidad de contar con un personal motivado y comprometido con la administración comunal, ha desarrollado durante el año , una Política de Recursos Humanos, participativa, conciliadora y alineada con su Plan de Desarrollo Comunal (*PLADECO*).

Entre los instrumentos de gestión con que cuenta la Municipalidad, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 6°, letra d), de la Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, se encuentra La Política de Recursos

Humanos la cual, de acuerdo con lo señalado en el artículo 56°, inciso final, de la misma

norma, debe contemplar, a lo menos, los mecanismos de reclutamiento y selección; promoción y capacitación, y egreso. Además, dicha política puede incluir diversos planes piloto relacionados con el recurso humano, a fin de permitir un mejor desempeño laboral. Esta política debe ser, por esencia, flexible, dinámica y transversal, pudiendo adaptarse a las diversas situaciones de contingencia. Además, en caso de que cualquiera de estas políticas entren en conflicto con las modificaciones de la legislación, esta última prevalecerá sobre ellas.

CAPÍTULO I

CRITERIOS GENERALES

La Política de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Doñihue, ha seguido lo planteado por Organismos del Estado en lo referente a Políticas de Capital Humano en el ámbito Público, en el marco de la *Modernización de la Gestión Pública*. Según ésta, existen principios orientadores fundamentales para la modernización del aparato estatal, los cuales asume como válidos para la Ilustre Municipalidad de Doñihue.

- *Probidad y Responsabilidad*, entendiéndose esto como la conducta laboral correcta, basada en los valores de la honestidad, integridad y lealtad, en concordancia con la misión institucional, privilegiando el interés general por sobre el particular.
- *Igualdad y No Discriminación*, entendiendo este punto como la erradicación de toda discriminación realizada a algún usuario en cuanto al servicio público brindado y a la calidad de la atención, así como el acceso a la información sobre su organización y gestión. Lo anterior también explicado por un enfoque de género por igualdad, no existiendo diferencia entre los usuarios.

- *Accesibilidad y Simplificación*, entendiendo este criterio como la constante búsqueda de alternativas, que hagan más simples los trámites realizados para los usuarios y a su vez generar conductos estándares claros que simplifiquen la comprensión por toda la comunidad.
- *Gestión Participativa*, entendiendo este principio como la necesidad de generar espacios de coordinación y participación tanto ciudadana como de los funcionarios municipales por medio de las cuales se pretende hacer partícipe todas las opiniones de los actores involucrados en la gestión.
- *Eficiencia y Eficacia*, optimización de recursos en el servicio brindado, siendo este de calidad, con precisión y en el menor tiempo posible.

Tomando como base los principios anteriores, la *Ley del Nuevo Trato Laboral*, considera al personal como el recurso más importante en cual basar la gestión. La Modernización debe señalar como principal fuente de cambio a los funcionarios, haciéndolos parte de esta etapa, incorporándolos en las decisiones e invirtiendo en el constante perfeccionamiento del capital humano.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS **ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE DOÑIHUE**

MISIÓN: Promocionar y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comuna de Doñihue, como también la de nuestros visitantes, potenciando el desarrollo local, a través de una gestión moderna y eficiente, enfocada a la excelencia y el buen servicio. Sustentaremos nuestras acciones protegiendo nuestro medio ambiente, el patrimonio, las tradiciones, la cultura y promoviendo la participación e identidad local.

VISIÓN: Establecer una Municipalidad Moderna que brinde servicios eficientes y eficaces, con un estilo integrador y participativo, orientado y enfocado principalmente hacia la comunidad comunal. Lograr promover el desarrollo local sostenible, para el bienestar del ciudadano en armonía con el entorno que nos rodea, siendo respetuosos de nuestra identidad y las tradiciones que se busca conservar.

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

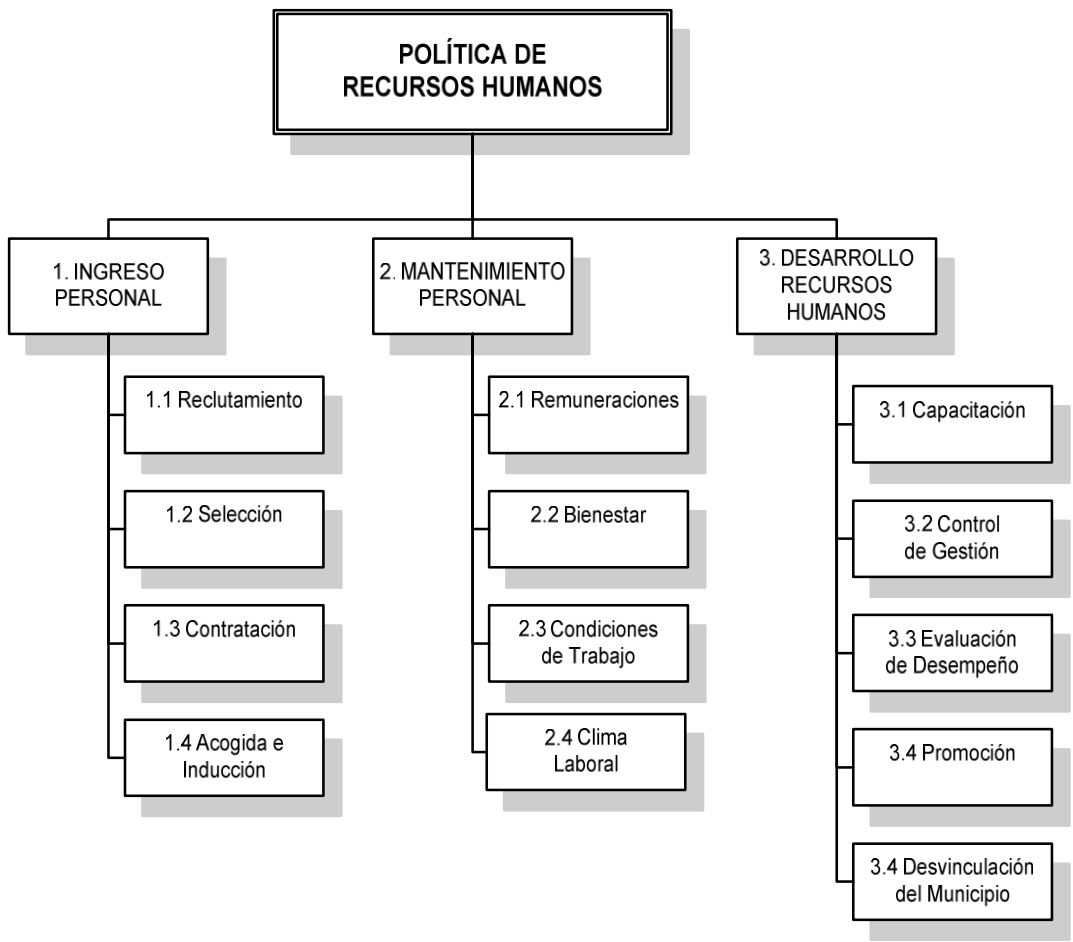
- Establecer las bases generales y específicas para la selección, mantenimiento y desarrollo de las personas que trabajan en la Ilustre Municipalidad de Doñihue. En términos generales, la Política de Recursos Humanos será guía para la administración, coordinación y dirección de la gestión de personas.
- Generar precedentes para la discusión y desarrollo de políticas en torno a temas estratégicos tales como: Clima Laboral, Trabajo en Equipo, Gestión y Desarrollo Organizacional, entre otros.
- Promover un sentido de participación de todos los funcionarios a través del diálogo constructivo desarrollado en reuniones de coordinación departamentales e interdepartamentales.

OBJETIVOS ESPERADOS EN LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES

- Generar conocimiento de las normativas que rigen a los *Funcionarios Municipales* y entablar diálogo en torno a la gestión.
- Que los funcionarios tengan la capacidad y motivación para transmitir y señalar sus puntos de vistas responsablemente.
- Lograr que los funcionarios municipales sean difusores naturales de las Políticas Públicas adoptadas por el municipio en la comuna.
- Contribuir al análisis de los *Funcionarios Municipales* en materias públicas.
- Transformar la Municipalidad de Doñihue en una institución polivalente, capaz de ser fuente de apoyo y asesoría en todas las materias pertinentes.

- Contribuir al desarrollo de equipos de trabajo, con adecuado nivel de motivación y reconocimiento laboral de sus pares así como de sus Jefes Directos.
- Conseguir la participación, compromiso e involucramiento de todos los funcionarios hacia el logro de los objetivos municipales planteados.

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





CAPÍTULO II

11

INGRESO PERSONAL

- 1.1 Reclutamiento
- 1.2 Selección
- 1.3 Contratación
- 1.4 Acogida e Inducción

1. INGRESO DE PERSONAL

Contar con personal competente y calificado, sin duda alguna, mejora la perspectiva del cumplimiento de los objetivos organizacionales, mejora el clima laboral, optimiza los procedimientos y regulariza la coordinación interna.

Esta política, priorizará la búsqueda de personal altamente calificado, con conocimientos técnicos, poniendo énfasis en aspectos públicos y considerando como necesario un análisis sobre las condiciones humanas en el ámbito relacional de cada postulante, para medir el real grado de contribución al clima laboral y su capacidad de adaptación a esta cultura.

La totalidad del proceso de *Ingreso de Personal* a la Municipalidad de Doñihue, se realizará en base a mecanismos estandarizados, que reflejen transparencia, orden y el total cumplimiento de las normativas estipuladas.

Toda persona que ingrese al municipio en calidad de funcionario municipal, será por medio de un proceso de Concurso Público, el cual entregará como resultado al nuevo funcionario, quien posteriormente deberá ser



encasillado en un grado específico dentro de la planta municipal. Lo anterior, no considera las personas contratadas por el municipio para estudios, asesorías o consultorías particulares.

Cabe señalar, que esta Política de *Ingreso de Personal* tiene por objeto ser pilar de la planificación municipal respecto a su capital humano, en la constante búsqueda por contar con un equipo de trabajo óptimo, dejando en claro, que la Municipalidad no posee tratos discriminatorios en términos de credo, género, edad, raza ni pensamiento político.

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

La Ilustre Municipalidad de Doñihue, captará personal de fuentes externas siempre y cuando una vacante no pueda ser provista por ascenso (Art. 17°).

Procesos estandarizados para el llamado serán los utilizados, tomando en consideración el perfil y las competencias mínimas requeridas para el cargo de Planta y/o Contrata, señaladas en el *Reglamento Interno Municipal* y el *Manual de Funciones* respectivamente; todo esto, a cargo del Departamento de Recursos Humanos o quien se encuentre a cargo del personal municipal.

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

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



1.1.1 ¿Quiénes pueden participar en el Concurso Público?

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

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

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



1.1.2 Calendarización del Proceso de Llamado Concurso Público

Etapa	Fecha	Responsable
1. Convocatoria		
2. Aviso Municipalidades de la Región del		
3. Publicación Diario		
4. Publicación Sitio Web Municipal		
5. Difusión Radial		

1.1.3 Esquema de Publicación Concurso Público en el Diario

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

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

Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, N°18.883
Título II
De la Carrera Funcionaria

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



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

1.2.1 Honorarios

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

1.2.2 Planta y Contrata

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

¿Quién es el encargado del Proceso de Selección?

De acuerdo a las disposiciones Legales, encargado del proceso de selección existirá un comité, denominado *Comité de Selección*, conformado por el Jefe o Encargado del Personal y por quienes integran la junta a quienes les corresponderá calificar, con excepción del representante de personal. Ellos son los llamados a evaluar de manera objetiva todas aquellas personas que postulan al cargo en cuestión.

1.2.3 Etapas del Proceso de Selección

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

- a) **Formulación de Bases del Concurso:** el Comité de Selección deberá desarrollar las bases del presente concurso con el objeto de dejar constancia del proceso de selección, documentación solicitada, requisitos básicos y fechas consideradas válidas para cada etapa, entre otros.



- b) Revisión de Antecedentes: una vez finalizada la fecha válida para la postulación, se procederá a revisar los antecedentes presentados por los postulantes para ver si cumplen con los requisitos señalados por ley. Los antecedentes generales considerados por el comité son los siguientes:

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

Los estudios y cursos de formación educacional y de capacitación; La experiencia laboral;

Las aptitudes específicas para el desempeño de la función.

Evaluación de Currículum Vitae y Curriculum Vitae Resumido¹

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

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

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

Evaluación de Competencias, entrevista con el *Jefe Directo*, con el objetivo de conocer el grado de ajuste entre las competencias requeridas para el cargo específico y el perfil del postulante, así de este modo se pretende tener una opinión directa de quién trabajará con el nuevo funcionario. La opinión del jefe directo como resultado de las entrevistas realizadas no altera la toma de decisiones por el *Comité de Selección* y no determina en ningún caso el o los seleccionados definitivos.



¹ Véase Anexo N°1

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

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

1.2.4 Factores Claves para el buen Desarrollo del Concurso

- ✓ Cumplimiento de las Etapas, procesos y plazos establecidos del Concurso.
- ✓ Clara definición de la Descripción del Cargo que se pretende llenar.
- ✓ Correcta formulación de las Bases del Concurso
- ✓ Aviso a las Municipalidades de la región sobre la vacante.



- ✓ Publicación de aviso en el Diario.
- ✓ Amplia difusión del Llamado a Concurso Público.
- ✓ Retroalimentación a los postulantes del resultado del concurso.

1.2.5 Formularios y Documentación Requeridas durante el Proceso de Selección

- Llamado de Concurso
 - Resolución del Alcalde para efectuar llamado para llenar un cargo.
- Aviso Municipalidades de la Región
 - Oficio por medio del cual se informa a las demás municipalidades de la región sobre el cargo disponible.
- Aviso Llamado a Concurso Público
 - Publicación en Diario y de ser posible en otros medios informativos, para una mayor difusión.
- Bases del Concurso
 - Elaboración de Bases que establecen los requisitos para poder participar en el concurso y la forma en que serán evaluados éstos.
- Formulario de Postulación²
 - Formulario por medio del cual las personas postulan al cargo.
- Prueba Técnica y Pruebas Psicológicas
 - Pautas de respuestas esperadas y test aplicados a postulantes.
- Actas Administrativas del Comité de Selección³
 - Informe detallado sobre las etapas y ejecución del proceso de selección.



² Ver Anexo N°2

³ Ver Anexo N°3, para ver Formato de Evaluación Tipo

1.2.6 Calendarización del Proceso de Selección

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



1.3 CONTRATACIÓN



Dentro de los *Tipos de Contratos* aplicables, se encuentran aquellos de *Planta*, contratos indefinidos para el personal que desarrolla funciones municipales directas (*Ley N°18.695*), a *Contrata*, empleos transitorios que se contemplan en la Dotación Municipal, *Código del Trabajo* y contrato a *Honorarios*.

La *Carrera Funcionaria* se inicia con el ingreso a un cargo de planta, a su vez los municipios sólo podrán contar con la siguiente planta de personal y sus respectivas condicionantes:

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

La actual estructura de la Planta municipal se encuentra regida por el D.F.L. N° nnn según Ley N°19.321 del año 1994, en el cual se consideraron a nivel nacional, número de funcionarios proporcional a la población comunal, para el caso de Doñihue se estimó una planta municipal de 30 funcionarios. Dichos puestos también traían asignado cupos específicos por cada eslabón municipal, impidiendo modificaciones y cambios estructurales de consideración.

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

Escalafón	Año 2016	
	Planta	Honor. Contrata
Directivo	9	
Profesional	3	3
Jefatura	4	
Técnicos	2	
Administrativos	9	3
Auxiliares	3	
Total	30	6



1.3.1 Escala Única Municipal (E.U.M.)

La Escala Única Municipal señala grados que van del 20 al 1, donde se relaciona este con el nivel de exigencia del trabajo y con ello el nivel salarial de cada funcionario. La Dotación de Personal con que cuenta la I. Municipalidad de Doñihue durante el año 2016 es la siguiente:

PLANTA	GRADO	Nº DE CARGOS	Nº TOTAL
DIRECTIVOS	6º	1	10
	8º	6	
	9º	2	
	10º	1	
PROFESIONALES	9º	1	2
	10º	1	
JEFATURA	9º	2	4
	11º	2	
TÉCNICOS	12º	2	2
ADMINISTRATIVOS	12º	2	9
	13º	2	
	14º	3	
	15º	1	
AUXILIARES	16º	1	3
	17º	2	
	18º	1	



1.4 ACOGIDA E INDUCCIÓN



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

Desde el punto de vista del ciclo de vida laboral de los funcionarios, la incorporación de un nuevo funcionario a la municipalidad forma parte de los procesos propios de la gestión organizacional, por lo que es necesario reconocer como clave dicho proceso, así de esta forma se requiere abordarlo con total claridad, entendiéndolo como etapa estratégica de la planificación municipal.

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

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

1.4.1 Principales beneficios en la Adopción de una Política de Acogida e Inducción

- ✓ Responder adecuadamente a la forma en que los nuevos funcionarios se inserten en la municipalidad
- ✓ Incorporar de manera eficiente al funcionario a sus nuevas tareas, contexto y equipo de trabajo.



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

1.4.2 Criterios para la adopción de una Política de Acogida e Inducción

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

Cabe hacer hincapié en la necesidad de especificación de la Política de Acogida e Inducción, si no se explicitan claramente las expectativas de desempeño de los nuevos funcionarios, ni se articulan acciones que faciliten la apropiación de las tareas y funciones de cada cargo, quedará a voluntad de los propios funcionarios que se aplique o no una efectiva incorporación a la planta municipal. La Ilustre Municipalidad de Doñihue considera dentro de esta *Política de*



Acogida e Inducción ciertos pasos para hacer efectiva dicha incorporación:

1.4.3 Presentación

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

Independiente del nivel al que se incorpora dentro de la planta personal, la presentación se debe realizar, hasta los niveles directivos correspondientes, este paso, a cargo del Jefe Departamento de Personal del municipio.

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

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

Actividades Sugeridas para la Presentación:

Propósito	Actividades/Tareas	Grupo Objetivo	Contenidos
Que el nuevo funcionario conozca a los distintos departamentos y sus funcionarios	Recibir y dar la bienvenida al funcionario por parte de cada Jefe de Departamento Hacer una presentación al nuevo funcionario de sus compañeros directos de trabajo por parte del Jefe Directo	Recomendado para cualquier nivel jerárquico Recomendado para cualquier nivel jerárquico. Especialmente para Directivos, Profesionales y/o Jefaturas	Bienvenida Bienvenida



Informar sobre las funciones propias de cada Departamento y la relación entre estos <i>(Clima Organizacional)</i>	Recomendado para cualquier nivel jerárquico	Descripción Departamental y relación de funciones
--	---	---

1.4.4 Acogida

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

Actividades Sugeridas para la Acogida e Inducción:

Propósito	Actividades/Tareas	Grupo Objetivo	Contenidos
Que el funcionario aprenda respecto a las funciones que debe realizar junto a su unidad y cómo se relacionan con la misión y visión municipal	Realizar reuniones con su Jefe Directo quién expondrá y contextualizará las funciones y responsabilidades del cargo.	Recomendado para cualquier nivel jerárquico	Misión y Visión Objetivos del Cargo Funciones del Cargo Dependencias Municipales Estación de Trabajo Compromisos de Desempeño Individual y
	Entregar perfil completo del cargo al funcionario para clarificar sus funciones, tareas, dependencias, niveles de		



desempeño, entre otros.

Colectivo

Definir y desarrollar la figura de Tutor, persona encargada de apadrinar al funcionarios, pudiendo ser el Jefe Directo, un par u otro.

Objetivos PMGM

Manual de Funciones

Clima Laboral

1.4.5 Socialización

Será parte de la Política, compartir con quien ingresa, la *Misión y Visión Municipal*, elementos propios de la cultura organizacional, señalar en lo posible antecedentes históricos del municipio y de su gestión, este último transmitido también de manera pedagógica por medio del *Manual de Funciones Municipales*.

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

Por otra parte, se hace necesario informar a quien ingresa, sobre prácticas laborales aprobadas por la Municipalidad de Doñihue en torno a la organización, tales como, *Opciones del Horario de Colación, Indumentaria del Día Viernes, etc.*

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

Actividades Sugeridas para la Socialización:



Propósito	Actividades/Tareas	Grupo Objetivo	Contenidos
Que el nuevo funcionario comprenda y acepte los valores y normas institucionales	Entregar material con normas legales, Administrativas y Políticas de Recursos Humanos de la municipalidad Realizar una presentación general del funcionamiento organizacional, estructura, objetivos y planes estratégicos	Recomendado para cualquier nivel jerárquico	Misión y Visión Ley 18.883 Ley 18.695 Manual de Funciones Reglamento Interno Política de Recursos Humanos PLADECO



CAPÍTULO III

MANTENIMIENTO PERSONAL

- 1.1 Remuneraciones
- 1.2 Bienestar
- 1.3 Condiciones de Trabajo
- 1.4 Clima Laboral

2. MANTENIMIENTO PERSONAL

El Mantenimiento del Personal se fundamenta en la consideración del capital humano de la Municipalidad de Doñihue como factor clave, imprescindible para el adecuado funcionamiento de la administración comunal. Es por ello que, necesariamente debe existir un trabajo coordinado, que refleje la constante preocupación por parte de los directivos y autoridades, por la mantención del bienestar de todos los funcionarios municipales.



La mejor calidad de vida de los funcionarios municipales, se traduce en una mayor eficiencia en el ámbito funcional y relacional, un mejor clima laboral y finalmente en un servicio de calidad para los usuarios de los servicios públicos, que en definitiva deben ser eje central del trabajo considerado como parte de la misión institucional.

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

La Ilustre Municipalidad de Doñihue, promoverá el constante desarrollo de instancias de reconocimiento del compromiso a nivel individual y colectivo. Cada funcionario y unidad en que se desempeña adquieren un papel de suma importancia en el cumplimiento de los objetivos.

Lo anterior, fortaleciendo un sistema de información del personal, capaz de mantener un registro actualizado y detallado de la formación educacional, laboral, de desempeño y experiencia en otros cargos. Además, del grado de involucramiento del funcionario con las actividades en que pueda apoyar directamente la gestión.

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



2.1 REMUNERACIONES



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

Dado que esta *Política de Remuneraciones* se enmarca en una institución Pública, las Remuneraciones se encuentran normadas, tras leyes que regulan los salarios pagados en torno al grado asignado en *E.U.M.*, en este contexto, la Municipalidad de Doñihue, velará por el cumplimiento de la remuneración de todos y cada uno de los funcionarios municipales en las fechas establecidas para dichos pagos.

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

2.1.1 Remuneraciones Permanentes

- *Sueldo Base*: salario de pago vencido mensualmente relacionado al grado del funcionario en la E.U.M.
- *Pérdida de Caja*: asignación que se concede solamente al funcionario que en razón de su cargo tenga manejo de dinero en efectivo como su función principal. (*Ley 18.883, Art.97°, letra a*)
- *Movilización*: asignación concedida a aquel funcionario que deba realizar visitas domiciliarias o inspectivas dada la naturaleza de su cargo. (*Ley 18.883, Art.97°, letra b*)
- *Asignación de Antigüedad*: asignación concedida a los funcionarios de planta y contrata que hayan prestado servicios al municipio por 2 años efectivos en un mismo grado. Esta asignación corresponde a un 2% sobre el sueldo base por cada grado de la escala, tomando como base el bienio,



acumulables de no existir cambios de grado, con un tope máximo de 15 bienios. (Ley 18.883, Art.97°, letra g).

- *Asignación Maternal y Familiar*: el funcionario tendrá derecho a un pago por carga familiar, considerando como cargas, al cónyuge desempleado y a hijos menores de 18 años o hasta 24 años con certificado que acredite actuales estudios. En el caso de la *Asignación Maternal*, entrará en vigencia a partir del quinto mes de embarazo. (Ley 18.883, Art. 117°)

2.1.2 Remuneraciones Eventuales

- *Aguinaldos*: asignación voluntaria que concede el municipio a toda suplanta municipal por festividades (*Fiestas Patrias, Navidad*)
- *Bonos de Escolaridad*: asignación monetaria concedida por hijo en edad escolar, entregada una vez al año como apoyo en económico en época de ingreso a los establecimientos educacionales.
- *Cambio de Residencia*: asignación para aquellos funcionarios que debido a sus funciones municipales deban trasladarse y pernoctar por un periodo específico fuera de su residencia habitual. (Ley 18.883, Art.97°, letra d)
- *Viáticos*: pasajes, u otros servicios por los cuales se debe desembolsar como producto de comisiones de servicio y/o cometidos funcionarios. (Ley 18.883, Art.97°, letra e)
- *Horas Extraordinarias (en caso de ser eventuales)*: asignación monetaria proporcional a las horas extraordinarias trabajadas los días sábado, domingos y/o en horario nocturno así como aquellas después de la jornada normal de trabajo. (Ley 18.883, Art.97°, letra c)

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



actividades extraordinarias que requieran del personal municipal, con resolución de las autoridades respectivas.

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

Todos los aspectos normativos que regulan las compensaciones a los funcionarios, son posibles encontrarlos en detalle en el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales:

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



2.2 BIENESTAR



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

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

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

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

Además, considerado otro aspecto de Bienestar, los funcionarios pueden voluntariamente incorporarse a una *Asociación de Funcionarios Municipales*, con el objeto de hacer uso de los beneficios que las asociaciones posean, sean estos de coordinación departamental, negociación colectiva o utilización de inmuebles perteneciente a ellos. Ejemplo de lo anterior es la “*Asociación de Funcionarios Municipales de Chile (ASEMUCH)*”.

2.2.1 Servicio de Bienestar

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

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



- ✓ Asignación por Matrimonio
- ✓ Asignación por Nacimiento
- ✓ Asignación por Catástrofe
- ✓ Asignación de Escolaridad
- ✓ Asignación de Año Nuevo
- ✓ Becas Educativas

- ✓ Préstamos Médicos
- ✓ Préstamos de Auxilio
- ✓ Préstamos Habitacionales

- ✓ Exámenes Médicos, Medicamentos o Insumos
- ✓ Honorarios Profesional Médico Ambulatorio
- ✓ Honorarios Profesional Odontológico
- ✓ Honorarios Hospitalización

- ✓ Festividad de Navidad
- ✓ Ayuda por Catástrofe y Emergencia

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

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

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



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

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

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

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



2.3 CONDICIONES DE TRABAJO



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

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

2.3.1 Feriados, Permisos y Licencias Médicas

Por una parte, *Feriados, Permisos y Licencias Médicas* están considerados dentro del *Estatuto Administrativo (Ley N°18.883)*, se establece claramente límites de permisos y feriados administrativos de los cuales los funcionarios municipales pueden hacer uso. Todo el control de esta información estará a cargo del *Departamento de Personal*, quien llevará un registro actualizado en caso de que algún funcionario necesite información respecto a su condición.

- *Feriados*: comprendiendo por feriado el descanso que tiene derecho todo funcionario municipal que haya cumplido un año de servicio municipal. El feriado consistirá en 15 días hábiles para los funcionarios con menos de 15 años de servicios, 20 días hábiles para aquellos con 15 a 19 años de servicio, y de 25 días hábiles para los funcionarios con 20 ó más años de servicio. (*Ley 18.883, Párrafo 3° De los Feriados*)
- *Permisos Administrativos*: entendiéndose estos como la ausencia transitoria del funcionario al municipio por actividades o situaciones personales que nada tienen que ver con su función. Los permisos son aceptados por un periodo no superior a 6 días hábiles al año, sin perjuicio de la remuneración que percibe. También – en caso que quiera el funcionario – podrán fraccionarse dichos permisos en días o medios días. (*Ley 18.883, Párrafo 4° De los Permisos*)



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

2.3.2 Estaciones de Trabajo

Por otra parte, las dependencias físicas con que cuenta el personal, serán de interés para el mejor funcionamiento y comodidad no sólo de los funcionarios, sino también es sumamente necesario contar con instalaciones aptas, para la mejor atención de los usuarios de los servicios municipales.

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

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

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

Cabe señalar que el municipio, procurará conservar un fluido diálogo con entidades de seguridad tales como la ACHS, para poder establecer



un vínculo de apoyo en torno a charlas y capacitaciones de difusión de Prácticas, Accidentes y Condiciones Laborales con el objeto de concientizar a los funcionarios y la manera cómo realizar adecuadamente las labores diarias.

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

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



2.4 CLIMA LABORAL



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

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

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

Además la(s) *Asociación(es) de Funcionarios Municipales*, tendrán un papel de importancia en este aspecto, deben ser capaces de llegar a acuerdos, entablar diálogos constructivos y cumplir con su finalidad de ser entes articuladores de la gestión municipal y voz de los funcionarios en la toma de decisiones.

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



Si bien el *Clima Laboral* es algo intrínseco, existente en todo grupo de trabajo, en el cual se mezclan valores, creencias y los comportamientos individuales, es *Responsabilidad Compartida* contribuir al ambiente laboral.

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

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

2.4.1 Sistema de Comunicaciones

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

- *Reuniones de Coordinación*, son de Instancias de Diálogo entre jefatura, funcionarios y también de las Asociaciones toman un rol protagónico, así la comunicación abierta no significa únicamente informar, sino también escuchar y dialogar, con lo cual se pretende consolidar como el medio por el cual se produzca sinergia y retroalimentación de la gestión. La comunicación será tanto descendente así como ascendente. Contemplados también dentro de los objetivos de los programas de mejoramiento de gestión, estarán reuniones de coordinación, pudiendo ser estas de gestión, coordinación, desarrollo y/o actualización de las herramientas de planificación con que cuenta la municipalidad. Los acuerdos que acá se adopten y la información generada como resultado de estas reuniones, se deberá transmitir por los directivos a los diferentes funcionarios bajo su cargo.



- *Ficheros Municipales*, proveídos de material informativo ubicados en lugares estratégicos de fácil acceso para los funcionarios. Se procurará mantener información actualizada al alcance de todos, sobre la gestión municipal y las actividades realizadas por los distintos departamentos.
- *Encuestas Internas*, sirven como sustento respecto de cómo perciben los funcionarios municipales el clima laboral, manteniendo un seguimiento periódico sobre la cultura, y posibles cambios que se han dado, constituyéndose como un instrumento de control para la gestión municipal.
- *Asambleas Generales*, son los medios utilizados para informar respecto a la gestión municipal, serán instancias de información institucional, saber qué, cómo y para quién hace el municipio las distintas labores, con el fin de mejorar la identidad y el compromiso de los funcionarios con el actuar municipal, esclareciendo cuál es la importancia de su función para el cumplimiento de los logros institucionales.



CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE PERSONAL

48

- 2.1 Capacitación
- 2.2 Control de Gestión
- 2.3 Evaluación de Desempeño
- 2.4 Promociones
- 2.5 Desvinculación del Municipio

3. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

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

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



3.1 CAPACITACIÓN



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

3.1.1 Tipos de Capacitación

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Así también, el interés del municipio en esta materia, se ve reflejado en la constante preocupación por considerar las capacitaciones como base de los *Programas de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM)*, siendo uno



de los objetivos anuales autoimpuestos y que sin duda son necesarios para el actuar municipal. Asimismo, la política de capacitación realizada establece los fondos municipales requeridos y necesariamente considerados en el presupuesto anual para su completa ejecución.

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

Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, N°18.883

Título II

De la Carrera Funcionaria

Párrafo 2° De la Capacitación



3.2 CONTROL DE GESTIÓN



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

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

3.2.1 Indicadores de Gestión

El rendimiento y la cantidad de trabajo manifestado por los funcionarios y posteriormente calificado anualmente por un comité es medible, es posible diseñar en una primera etapa un plan piloto en el cual la participación de cada *Dirección Municipal* es imprescindible, la gestión es posible evaluarla a contar de *Indicadores de Gestión*, propios de sus labores principales.

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

Ejemplos de Indicadores de Gestión impulsados en otros Municipios son:

- *Número de atenciones a usuarios (n° semanal)*
- *Registros realizados (n° semanal)*
- *Decretos de Pago (n° mensual)*
- *Certificados (n° mensual)*



-
- *Tiempo estimado de atención por usuario (minutos / tiempo de espera)*
- *Visitas en terreno (n° de visitas mensual / n° de personas visitadas)*
- *Licencias de conducir aprobadas (n° de licencias mensual)*

- *Patentes Comerciales/Profesionales/Ambulantes (n° mensual)*
- *Proyectos Aprobados (n° proyectos aprobados versus proyectos postulados)*
- *Etc.*

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

3.2.2 Libro de Sugerencias y Reclamos

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

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

3.2.3 Buzones de Sugerencias

Uno de los objetivos del *PMGM* puede ser la implementación de *Buzones de Sugerencias* para cada Dirección Municipal. Este sistema



de recolección de información, complementario al Libro de Reclamos y Sugerencias, permite de manera clara y directa recoger la opinión de los usuarios frente a lo que ellos consideran podría ser una mejora para la gestión y por consiguiente su impacto en la atención a la comunidad, dado que son ellos los reales afectados o beneficiados de la calidad otorgada a través de la atención de los funcionarios municipales.

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

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

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



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

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

3.2.4 Encuesta Atención Usuarios

Durante la etapa de Diagnóstico de esta Política de Recursos Humanos, se puede aplicar una encuesta no probabilística para conocer la opinión de los usuarios frente a la atención de los distintos Departamentos municipales, en este sentido es posible coordinar la aplicación periódica de este instrumento con el objeto de replicar dicha experiencia y de paso mantener un seguimiento de la evolución o estancamiento en términos de atención de los funcionarios municipales.⁴

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

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



⁴ Ver Anexo N°4

3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



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

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

3.3.1 Proceso de Calificación Municipal

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

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

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

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

Los factores evaluados en la Calificación son⁵:



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

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

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

Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, N°18.883

Título II

Párrafo 3° De las Calificaciones

Si bien la ley establece un sistema de evaluación estricto, en cuanto a la presentación final de las notas y la formalidad del proceso, no establece criterios claros para evaluar objetivamente cada ítem, lo que hace imperioso adoptar de forma imparcial, indicadores para estandarizar criterios para evaluar, más realista y concordante con la actual situación municipal.



⁵ Ver Anexo N°5

3.4 PROMOCIONES



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

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

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

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

Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, N°18.883

Título II

Párrafo 4° De las Promociones



3.5 DESVINCULACIÓN DEL MUNICIPIO



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

3.5.1 Causales del Cese de Funciones

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

- *Aceptación de Renuncia*, en caso de que el funcionario por motivos personales presente un documento dejando constancia de su voluntad de cesar en su cargo de manera voluntaria.
- *Obtención de Jubilación*, pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, cesando de sus funciones y con ello de su cargo dado el cumplimiento legal de los años de servicio.
- *Declaración de Vacancia*, señalada de acuerdo a factores que impiden el actuar en dicho cargo tales como salud irrecuperable, incompatibilidades con el cargo o pérdida de alguno de los requisitos de ingreso a la municipalidad.
- *Destitución*, señalada a causa de alguna falta grave que afecte el principio de probidad administrativa, ausencias superiores a treinta días injustificadas o condena por algún delito o crimen entre otros, son factores que condicionan la continuidad del funcionario, haciendo válida la destitución del cargo.
- *Supresión del Empleo*, factor señalado como consecuencia de reestructuraciones de la organización, fusiones de cargos o unidades, impidiendo la conservación del puesto y no existiendo posibilidades de encasillamientos en otros grados ni acogida de jubilación por parte del funcionario. En este caso se debe suprimir el empleo indemnizando al funcionario por la pérdida laboral.



- *Fallecimiento*, causa natural de deceso de la persona.

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

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

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

Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, N°18.883

Título IV

De la Cesación de Funciones



CAPÍTULO V

EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO POLÍTICA DE R.R.H.H.

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

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

Los Comités prestarán real atención a los problemas y necesidades efectivas de los funcionarios municipales, procurando canalizar de manera clara y formal las diversas opiniones en su programa de trabajo. La



recolección de información relevante de cada Comité queda a criterio de los funcionarios que lo componen, estableciéndose una metodología de trabajo lógica en la que se señala dicha obtención de datos e información.

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

Comités de Apoyo y Coordinación

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



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Leves

- Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.
- Ley N°18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.
- Ley N°19.803, Establecimiento de Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal.
- Ley N° 19.296, Establecimiento Normas sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.
- Ley N°19.754, Autorización a las Municipalidades para otorgar Prestaciones de Bienestar a sus Funcionarios.

Documentos Municipales

- Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), *Ilustre Municipalidad de Doñihue*.
- Reglamento Interno Municipal,



ANEXOS

Anexo N°1: Curriculum Vitae Resumido

Ilustre Municipalidad de Doñihue
CURRICULUM VITAE RESUMIDO

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

1. IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
Correo Electrónico autorizado para el Concurso		
Teléfono Particular	Teléfono Móvil	Otro Teléfono Contacto

2. TÍTULO(S) PROFESIONAL(ES) Y/O GRADO EDUCACIONAL

*Completar sólo si corresponde

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

3. ANTECEDENTES ACADÉMICOS

*Indicar sólo estudios acreditados con certificado

Nombre Postítulo/Otros	
Ingreso (mm,aaaa)	Egreso (mm,aaaa)
Fecha de Titulación (mm,aaaa)	Duración de la Carrera (N° de Semestres)



4. CAPACITACIÓN

* Indicar aquellos Cursos de Perfeccionamiento en general acreditados con certificado

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

5. ANTECEDENTES LABORALES

*Indicar el último cargo o en el actualmente se desempeña

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

6. TRAYECTORIA LABORAL

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

Cargo (1)
Institución/Empresa



Depto. Gerencia, Unidad o Área de Desempeño	Desde (mm, aaaa)	Hasta (mm, aaaa)

Funciones Principales (*descripción general de funciones realizadas y principales logros*)

Cargo (2)

Institución/Empresa

Depto. Gerencia, Unidad o Área de Desempeño	Desde (mm, aaaa)	Hasta (mm, aaaa)

Funciones Principales (*descripción general de funciones realizadas y principales logros*)



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



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

Ilustre Municipalidad de Doñihue

FICHA DE POSTULACIÓN

ANTECEDENTES DEL POSTULANTE

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
Correo Electrónico autorizado para el Concurso		
Teléfono Particular	Teléfono Móvil	Otro Teléfono Contacto

IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE

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

Planta / Contrata	Grado	Código Concurso

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

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

Firma: _____

Fecha: _____



Anexo N°3: Formato Evaluación Postulantes

Etapa	Factor	Subfactor	Criterio de Evaluación	Puntaje (%)*	Puntaje Máximo Factor	Puntaje Mínimo Aprobación Etapa
1. Revisión Curricular de estudios, formación y capacitación (%)	Estudios de Cursos de Formación y Capacitación Educativa	Capacitación y Perfeccionamiento realizado	Posee Título Profesional relacionado con el cargo	60	%	%
			Posee Título Técnico o estudios afines al cargo	30		
			Posee estudios educacionales medios	10		
2. Revisión Curricular Laboral (%)	Experiencia Laboral	Experiencia Laboral Calificada	Experiencia en el sector Pública en área relacionada al cargo	50	%	%
			Experiencia en el sector Pública en otra área	35		
			Experiencia sólo en el sector privado	15		

*Los porcentajes acá señalados son sólo referenciales.



Etapa	Factor	Subfactor	Criterio de Evaluación	Puntaje (%)*	Puntaje Máximo Factor	Puntaje Mínimo Aprobación Etapa	
3. Prueba de Conocimientos Aplicada (%)	Aptitud para el Cargo	Conocimientos Técnicos Específicos	Obtiene entre 90 a 100% de aprobación examen	30	%	%	
			Obtiene entre 75 a 89% de aprobación examen	20			
			Obtiene menos de 75% de aprobación de examen	0			
			Competencias Específicas para el Cargo	Presenta especiales habilidades y competencias para el cargo	30		
				Presenta algunas Competencias y habilidades para el cargo	15		
				Presenta mínimas competencias y habilidades para el cargo	5		
				No presenta competencias ni habilidades para el cargo	0		

*Los porcentajes acá señalados son sólo referenciales.



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

*Los porcentajes acá señalados son sólo referenciales.



Anexo N°4: Encuesta Atención de Público

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

1.- Departamento al que acudió hoy:

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

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

7	6	5	4	3	2	1
(Excelente)						(Pésimo)

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

7	6	5	4	3	2	1
(Excelente)						(Pésimo)

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

7	6	5	4	3	2	1
(Excelente)						(Pésimo)

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

7	6	5	4	3	2	1
(Excelente)						(Pésimo)

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

7	6	5	4	3	2	1
(Excelente)						(Pésimo)



Género: *Masculino* _____ *Femenino* _____



Anexo N°5: Hoja de Calificación Anual Funcionarios Municipales

Fecha: _____ N°: _____

MUNICIPALIDAD DE DOÑIHUE HOJA DE CALIFICACIÓN (Período de Calificación.....)

81

NOMBRE COMPLETO : _____

CALIDAD JURIDICA :

ESCALAFONES :

PLANTA _____

DIRECTIVO _____

CONTRATA _____

PROFESIONAL _____

JEFATURA _____

TECNICO _____

ADMINISTRATIVO _____

AUXILIAR _____

GRADO _____

UNIDAD DE DESEMPEÑO: _____

LUGAR DE DESEMPEÑO: _____

NOMBRE JEFE DIRECTO: _____

NOTA NOTA



	S.F.	FACTOR		
1.- RENDIMIENTO				
A) Cantidad de Trabajo	_____			
B) Calidad de la Labor Realizada	_____		Coef.	Puntos
	_____ : 2 =	_____	x _____ =	_____
2.- CONDICIONES PERSONALES				
A) Conocimiento del Trabajo	_____			
B) Interés por el Trabajo que Realiza	_____			
C) Capacidad para realizar Trabajos En Grupo	_____			
	_____ : 3 =	_____	x _____ =	_____
3.- COMPORTAMIENTO FUNCIONARIO				
A) Asistencia y Puntualidad	_____			
B) Cumplimiento de Normas e Instrucciones	_____			
	_____ : 2 =	_____	x _____ =	_____

LISTA DE CALIFICACIÓN _____ PUNTAJE TOTAL _____

FIRMA JUNTA CALIFICADORA

FIRMA SECRETARIO

NOTIFICACION :	SI	NO
CONFORME	_____	_____
APELARE	_____	_____



Anexo N°6: Ficha Funcionarios Municipales

Definición y Descripción de Funciones

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

Nombre _____
Funcionario:

Cargo: _____

Dirección a la que pertenece: _____

Jefe Directo: _____

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



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



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

4.- ¿Cuanto conoce Ud. sobre las Funciones que realizan las demás Direcciones de la Municipalidad?

Mucho _____ Bastante _____ Ni mucho _____ Casi Nada _____ Nada _____
Ni Poco

5.- ¿Cuan Informado se encuentra Ud. sobre las Actividades realizadas por la Municipalidad?

Mucho _____ Bastante _____ Ni mucho _____ Casi Nada _____ Nada _____
Ni Poco

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

SI _____

NO _____ ¿Por qué?

1.- Las normas que nos rigen nos impide modificaciones

4.- Porque me gusta cumplir sólo con mi trabajo

2.- Porque el trabajo que realizamos siempre se ha hecho igual

5.- Otro. Especifique

3.- Porque nuestros superiores no escuchan sugerencias

Toda la Información aquí señalada será Totalmente Confidencial
Muchas Gracias por Su Colaboración



Anexo N°7: Encuesta Clima Laboral

Encuesta Clima Laboral

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

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

ESTRUCTURA

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

RESPONSABILIDAD

7. Existe poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.
8. Quienes nos dirigen prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.
9. Acá los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.
10. Para que un trabajo entregue buenos resultados, es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimiento.
11. Acá cada persona realiza el trabajo que corresponde a su cargo, sin tener que asumir responsabilidades que no le competen.
12. Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no se hace responsable por el trabajo.

RECOMPENSA

13. En esta Institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento
14. Existe mayor preocupación por destacar el trabajo Bien Hecho de aquel mal hecho.



15. En esta institución a quien comete un error se le aplican castigos.
16. No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce.
17. En esta institución, las críticas son bien intencionadas.
18. En esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.

APOYO Y CALIDEZ

19. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil, sé que puedo contar con la ayuda de mis compañeros.
20. Aquí se trabaja en Equipo
21. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de Mí(s) Jefe(s).
22. Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.
23. La gente acá No confía en los demás.
24. Entre el personal predomina un ambiente de Amistad.
25. El ambiente laboral acá se caracteriza por ser un ambiente de trabajo Tenso.
26. Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.

ADMINISTRACION DEL CONFLICTO

27. Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución.
28. Se tiende a llegar a acuerdos lo Más Fácil y Rápidamente posible.
29. Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.
30. La mejor manera de causar una buena impresión es evita las discusiones y desacuerdos.
31. Aquí es posible decir que "NO" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.

IDENTIDAD

32. La mayoría de las personas acá, están preocupadas por sus propios intereses.
33. Me interesa que el donde trabajo sea el que tenga los mejores resultados.
34. En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.
35. Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.
36. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.

ESTILO DE SUPERVISIÓN

37. Los jefes, acá tratan con respeto a sus subordinados.
38. Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución
39. Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.
40. La mejor manera de tener buenas relaciones con el jefe es no contradecirlo
41. Las personas de los niveles superiores toman siempre todas las decisiones.

MOTIVACIÓN

42. Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.
43. Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.



44. *En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.*

COMUNICACIÓN

45. *Considero que se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.*

46. *Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.*

47. *Los trabajadores de esta institución se informan más rápido a través del rumor que por la información oficial.*

EQUIPOS Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS Y MATERIAL

48. *Hay disponibilidad de materiales de tipo y cantidad requerida.*

49. *La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.*

HOJA DE RESPUESTAS

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

DIRECCIÓN A LA
QUE PERTENECE

MUNICIPALIDAD
DE DOÑIHUE



<u>ESTRUCTURA</u>										
1.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<u>RESPONSABILIDAD</u>										
7.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<u>RECOMPENSA</u>										
13.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<u>APOYO Y CALIDEZ</u>										
19.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



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

Administración del conflicto

27.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<u>ESTILO DE SUPERVISIÓN</u>										
37.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<u>MOTIVACIÓN</u>										
42.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<u>COMUNICACIÓN</u>										
45.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<u>EQUIPOS Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS Y MATERIAL</u>										
48.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

MUNICIPALIDAD DE DOÑIHUE