



**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**  
**Departamento de Ingeniería Comercial**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL  
ÁREA DE PERSONAL**

**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LOS VILOS**

**Antonella Arlette González Aguilera**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**  
**Diciembre 2023**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**  
**Departamento de Ingeniería Comercial**

# **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE PERSONAL**

**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LOS VILOS**

Tesis presentada por  
**Antonella Arlette González Aguilera**  
Como requisito para optar al Título de  
**INGENIERO COMERCIAL**

**Director de Tesis: Carlos Humberto Soto Yañez**  
**Profesor Correferente: Juan Tapia Gertosio**

**Diciembre 2023, Valparaíso**

# Agradecimientos

*En el transcurso de la realización de mi memoria y durante estos cinco años de carrera universitaria, he contado con el apoyo incondicional de diversas personas, sin las cuales este sueño que estoy cumpliendo no hubiera sido posible. A todos ellos, expreso mi más sincero agradecimiento.*

*En primer lugar, a mis padres, cuyo amor incondicional, apoyo constante y sacrificios han sido la fuerza impulsadora detrás de cada logro académico que he alcanzado. Desde el inicio de mi educación hasta la culminación de este proceso, ustedes han sido mi mayor fuente de inspiración. Este logro no solo es mío, sino también de ustedes.*

*A mi increíble pareja, Martín, quien ha estado siempre a mi lado. Tu apoyo constante, paciencia y aliento han sido fundamentales en cada paso de este viaje académico. En los momentos de estrés, tu presencia ha sido mi refugio. Gracias por comprender las largas horas de estudio, por secar mis lágrimas y por celebrar cada pequeño logro conmigo. Gracias por ser mi compañero y por ser luz en los días más oscuros. Este logro lleva tu marca, y estoy agradecida por tener a alguien tan especial a mi lado.*

*A mi querida hermana, Martina, por su amor e increíble generosidad al cuidar a mi pequeña Siri, y por brindar su apoyo incondicional en otros aspectos de mi vida durante este tiempo. Eres sumamente importante en mi vida, nunca lo olvides.*

*A mi leal compañera, Siri. Aunque no compartimos el mismo lenguaje, tu mirada comprensiva y amor incondicional han sido esenciales para mí. Gracias por alegrar mi vida y llenarla de amor. Agradezco tu paciencia mientras me sumergía en los libros y trabajos académicos, y por siempre estar ahí sacándome sonrisas con tus travesuras. Eres mi mejor regalo bebé.*

*Quiero agradecer también a mi Anchu. Tu presencia ha sido una fuente inagotable de alegría, apoyo y amor a lo largo de este viaje. Compartir este camino contigo hizo que las dificultades fueran más llevaderas y los triunfos más significativos. Gracias por ser mi amiga, cómplice y confidente en esta travesía. Atesoraré para siempre los recuerdos que hemos construido juntas.*

*A mis amigas, Anais y Fran, a quienes conocí en los primeros días de universidad. El inicio de nuestra amistad marcó el comienzo de este viaje, y aunque los caminos nos llevaron a lugares diferentes debido a circunstancias externas, su amistad ha perdurado a lo largo del tiempo. Amigas, les agradezco por los momentos compartidos, las risas contagiosas y el apoyo brindado desde el principio.*

# Resumen Ejecutivo

El propósito del estudio es la creación de un Manual de Procedimientos destinado al área de Personal de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos. Este manual se erige como una herramienta estratégica con el objetivo de estandarizar y optimizar los procesos internos. Como complemento esencial, se incluyen recomendaciones específicas diseñadas para aprovechar las herramientas tecnológicas actuales, con el objetivo de reducir los tiempos operativos, simplificar las tareas y fortalecer la eficiencia global del área de Personal.

Para llevar a cabo el desarrollo de este estudio, se establecieron objetivos específicos que dieron forma a la memoria, orientando cada paso de la investigación. Inicialmente se planteó el objetivo de verificar la existencia de documentación formal dentro del área de Personal relacionada con sus procesos. Este análisis preliminar arrojó un claro panorama de la situación actual en ese entonces.

La fase posterior fue adentrarse en la comprensión de los procesos llevados a cabo por el área de Personal. A partir de este conocimiento, se identificaron y seleccionaron los cuatro procesos considerados más críticos: Contrataciones, Pago de Remuneraciones y Reloj Control, Cometidos de Servicios y Permisos. La identificación detallada de estos procesos dio paso a la protocolización de cada uno, implicando la creación de una estructura clara y práctica que constituye la base del manual.

En última instancia, se llevó a cabo la elaboración de diagramas de flujo precisos y comprensibles para cada proceso. Además, se contempla la implementación del manual en el área, acompañada de una capacitación para asegurar un uso efectivo de las nuevas prácticas.

Estas acciones no solo orientaron la investigación, sino que también aseguran que el diseño del Manual de Procedimientos esté respaldado por un análisis exhaustivo y una comprensión detallada de los procesos existentes en el área.

# Índice

Origen y Propósito del Estudio .....	7
Objetivos .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos.....	9
Contexto de la Organización .....	10
Descripción General .....	10
Elementos de Identidad .....	10
Funciones y Departamentos Claves .....	11
Organigrama de la Organización .....	21
Alcance .....	22
Estado del Arte.....	23
Antecedentes Generales de la Comuna de Los Vilos.....	23
Municipalidad .....	24
Área de Personal o Recursos Humanos.....	26
Marco Teórico .....	29
Procesos y Procedimientos.....	29
Manual de Procedimientos: Clasificación y Definiciones .....	29
Ventajas de los Manuales de Procedimientos .....	31
Estructura de un Manual de Procedimientos .....	33
Diagrama de Procedimientos.....	35
Diagrama de Flujo.....	36
Propuesta y Aplicación de la Metodología de Trabajo .....	38
Desarrollo.....	39
Documentación Formal dentro del Área de Personal .....	39
Procesos Ejecutados por el Área de Personal.....	39
Selección de los Procesos Principales .....	43
Plan con respecto al Manual de Procedimientos .....	45
Identificación de Necesidades .....	45
Diseño del Manual.....	46
Revisión y Aprobación.....	50

Entrenamiento y Comunicación .....	51
Implementación .....	53
Puesta en Marcha.....	53
Evaluación y Mejora Continua .....	53
Análisis y Documentación de los Procesos .....	53
Contrataciones.....	53
Pago de Remuneraciones y Reloj Control.....	56
Cometidos de Servicios .....	58
Permisos.....	59
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	64
Referencias .....	68
Anexos .....	70

## Origen y Propósito del Estudio

En la Ilustre Municipalidad de Los Vilos yace una problemática que ha estado afectando la fluidez de sus operaciones internas, y, por ende, su capacidad para brindar servicios de calidad a la comunidad. La problemática identificada se ha convertido en el punto de partida de un estudio crucial que busca transformar la eficiencia y la efectividad de la organización, haciendo referencia a la elaboración de un manual de procedimientos integral para el área de Personal.

El origen del estudio se remonta a la constante necesidad de abordar los obstáculos que surgen debido a la ausencia de un manual que establezca pautas claras y coherentes en todas las áreas de la municipalidad. La ausencia de este recurso esencial ha ocasionado confusiones, retrasos y errores innecesarios, lo que complica las tareas diarias y genera incertidumbre, especialmente cuando se incorpora personal nuevo a las diferentes áreas, ya sean funcionarios o alumnos en práctica. La falta de una guía operativa se traduce en una ejecución deficiente de tareas importantes, desorganización y conflictos.

Es por ello que a través del presente estudio se persigue el objetivo de diseñar un manual de procedimientos integral, comenzando con un enfoque primordial en el área de Personal. Este manual servirá como herramienta de control interno para guiar las acciones de cada miembro del equipo, además brindará una referencia confiable para llevar a cabo las tareas de manera eficiente y congruente. Al proporcionar información detallada, ordenada, sistemática e integral para cada procedimiento se eliminarán las incertidumbres y será posible llevar a cabo las tareas decisivas de manera rápida y correcta. Esto no solo conducirá a una mayor productividad y ahorro de tiempo, sino que también permitirá al personal concentrarse en brindar servicios de calidad que respondan de manera efectiva a las necesidades de la comunidad.

La elaboración del manual involucrará activamente a los funcionarios municipales, puesto que aportarán su experiencia y conocimiento para garantizar que el manual sea un reflejo preciso de la realidad operativa de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos. Además, se espera que la implementación exitosa del manual en el área de Personal sienta las bases para su expansión gradual a otras áreas de la municipalidad.

Finalmente, este estudio no solo aborda una problemática crucial, sino que también se erige como un símbolo de la determinación de la municipalidad para adaptarse, mejorar y crecer en beneficio de toda la comunidad de Los Vilos.

# Objetivos

## Objetivo General

Establecer pautas claras y detalladas en el área de Personal de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos para llevar a cabo diferentes tareas, procesos y actividades de manera eficiente y uniforme, evitando así confusiones, errores y retrasos.

## Objetivos Específicos

1. Verificar dentro del área de Personal la existencia de documentación formal relacionada a los procesos.
2. Conocer los procesos que lleva a cabo el área de Personal y elegir los cuatro principales.
3. Protocolizar los cuatro procesos seleccionados.
4. Elaborar un diagrama de flujo preciso y comprensible para cada proceso analizado.
5. Identificar y proponer un punto de mejora para al menos un proceso.

# Contexto de la Organización

## Descripción General

La Ilustre Municipalidad de Los Vilos fue fundada en mayo de 1894 en la ciudad de Los Vilos. Esta es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica distintiva y patrimonio propio, lo cual la consolida como un actor legalmente reconocido y habilitado para actuar en el ámbito normativo. Encabezando este ente se encuentra Christian Frank Gross Hidalgo, quien ostenta el cargo de Alcalde y representa la máxima autoridad gubernativa. A su lado, Matthias Eyzaguirre, Carlos Figueroa, Margarita González, Fabián Carvajal, Rodolfo Bucherenick y Karen Cisterna, como miembros del Concejo Municipal, en conjunto constituyen el núcleo directivo de la municipalidad. Estas destacadas figuras tienen la responsabilidad de liderar y tomar decisiones claves en relación a la definición de políticas locales, el funcionamiento y el desarrollo de la municipalidad, así como el progreso general de la comunidad que representan.

Es esencial destacar que la municipalidad trasciende como representante legal y administrativo de la comuna de Los Vilos, un territorio compuesto por tres centros urbanos: la propia ciudad de Los Vilos, junto a los pueblos de Quilimarí y Pichidanguí. No obstante, su envergadura abarca también la población rural, englobando lugares como Caimanes, Guangualí, Los Cóndores, Pangalillo, Infiernillo, Tilama, Lo Muñoz y Los Maquis.

## Elementos de Identidad

En el marco de su compromiso con la comunidad y su desarrollo integral, la Ilustre Municipalidad de Los Vilos ha establecido una misión que guía sus acciones diarias: “Satisfacer las necesidades de la comunidad local, planificando y controlando los distintos ámbitos del bien común y participación ciudadana” (Ilustre Municipalidad de Los Vilos, 2023)

En congruencia con la misión, la municipalidad proyecta su visión hacia el futuro: “Ser un municipio inclusivo, reconocido a nivel comunal, regional y nacional por su capacidad de representar una imagen integral de la comuna con vocación de servicio,

atención humanizada y de calidad, con personas comprometidas con el quehacer público” (Ilustre Municipalidad de Los Vilos, 2023)

Estos propósitos y metas se hallan firmemente arraigados en los valores institucionales que fundamentan el accionar de la municipalidad. La colaboración, como primer pilar, fomenta el trabajo colectivo, lo cual permite alcanzar resultados superiores a través del intercambio de conocimientos y la contribución de cada miembro del equipo. El compañerismo, como segundo valor, promueve las relaciones entre funcionarios, basándose en la confianza, la empatía, la solidaridad y la camaradería, creando un ambiente en el que los logros se celebran colectivamente y las dificultades se enfrentan juntos. En tercer lugar, se encuentra la inclusión, valor que refleja el compromiso de la municipalidad con la diversidad y la igualdad. Se promueve la creación de un espacio donde todas las voces sean escuchadas y consideradas, se establecen medidas a la no discriminación y se adapta el espacio físico y social en caso de ser necesario. El profesionalismo, cuarto en la jerarquía de valores, engloba todas aquellas prácticas, comportamientos y actitudes que se guían por las normas preestablecidas de respeto, mesura, objetividad y efectividad en la actividad que se desempeña. Es el compromiso de mantener altos estándares éticos y de desempeño en todas las interacciones y responsabilidades laborales. Por último, el compromiso como quinto valor esencial, refleja la dedicación constante de cada miembro de la municipalidad hacia el servicio público y el avance de la comunidad. Además, se destaca su labor continua de promocionar la identidad institucional en alineación con la misión, valores y objetivos estratégicos institucionales.

## Funciones y Departamentos Claves

La municipalidad se enfoca en satisfacer de manera integral las necesidades vitales de la comuna de Los Vilos, a la vez tiene la labor de promover la participación activa y fomentar el progreso en los ámbitos económico, social y cultural, todo ello con el propósito de mejorar la calidad de vida y el bienestar de sus residentes. Sus funciones y responsabilidades se materializan a través de la departamentalización, un enfoque estratégico que organiza y estructura al municipio en diversos departamentos, cada uno de los cuales se especializa en tareas y funciones específicas. Esta estructura permite una gestión más eficiente y especializada, optimizando la entrega de servicios y recursos en las diferentes áreas. Cada departamento se convierte en un engranaje

esencial que contribuye al logro del objetivo general de satisfacer necesidades y potenciar el progreso de la comuna.

Entre los cargos y departamentos que juegan un papel crucial en la gestión y desarrollo integral de la municipalidad, se encuentra:

### **Alcaldía**

Christian Frank Gross Hidalgo

El Alcalde es la máxima autoridad gubernativa de la municipalidad y tiene a su cargo la dirección, administración y supervisión de la misma.

Atribuciones:

- Actuar como representante legal de la municipalidad tanto en procedimientos judiciales como en cuestiones extrajudiciales.
- Proponer al concejo las directrices para la organización interna del municipio.
- Velar por la integridad y transparencia en la gestión administrativa de la entidad municipal.
- Supervisar y gestionar los recursos financieros de la municipalidad.
- Administrar los bienes públicos locales y nacionales destinados al uso comunitario.
- Otorgar, renovar y poner término a permisos municipales.
- Coordinar la operatividad de la municipalidad con los órganos pertinentes de la Administración del Estado.
- Coordinar la labor del municipio con los servicios públicos, propiciando su actuación en la comuna.
- Convocar y presidir las reuniones del concejo, con derecho a voto; asimismo, convocar y dirigir el consejo comunal que reúne a las organizaciones de la sociedad civil.
- Someter a plebiscito las cuestiones relacionadas con la administración local.

### **Administración Municipal**

Director: Ernesto Jorquera.

El administrador municipal colabora directamente con el alcalde en la administración ejecutiva y operativa del municipio. Supervisa y coordina las operaciones de la

municipalidad para garantizar la prestación eficiente de servicios y asegurar el cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos

Atribuciones:

- Llevar a cabo labores de coordinación que abarquen todas las unidades municipales y servicios municipalizados, conforme a las indicaciones proporcionadas por el alcalde.
- Asegurar el cumplimiento apropiado en la gestión y ejecución técnica de las políticas, planes y programas establecidos por la municipalidad.
- Ejecutar las facultades otorgadas por el alcalde, así como asumir otras responsabilidades que le sean asignadas en concordancia con el reglamento interno del municipio.
- Velar por la transparencia y el cumplimiento de normativas en todas las áreas de operación municipal.
- Coordinar la interacción entre las diversas unidades municipales para optimizar la eficacia y coherencia en la operación.

### **Secretaría Municipal**

Director: Eveling Cuevas Trigo.

Proporciona apoyo administrativo, legal y organizativo al alcalde, al concejo municipal y a otros funcionarios municipales. Se encarga de asegurar el funcionamiento eficiente y ordenado de las actividades, así como facilitar la coordinación y comunicación eficaz entre los distintos departamentos y actores de la municipalidad.

Atribuciones:

- Supervisar y liderar las actividades de secretaría administrativa tanto para el alcalde como para el concejo municipal, asegurando un funcionamiento fluido y organizado.
- Actuar como ministro de fe en todas las actuaciones y procesos municipales, garantizando la autenticidad y validez de los documentos y procedimientos.
- Asistir a las sesiones del concejo municipal y tomar actas detalladas de los debates y decisiones.

- Controlar el proceso completo de recepción, tramitación, clasificación, despacho y archivo de la documentación que ingresa a la municipalidad, manteniendo un sistema eficiente y ordenado.
- Redactar documentos oficiales de manera precisa y conforme a las normativas establecidas.
- Colaborar en la planificación y organización de eventos y actividades municipales.
- Mantener un registro exhaustivo de los acuerdos, resoluciones y acciones tomadas por el concejo municipal, asegurando su acceso y disponibilidad.
- Velar por la confidencialidad y seguridad de la información sensible manejada por el departamento.

### **Dirección de Desarrollo Comunitario**

Director: Juan Carlos Alfaro.

Las labores a desempeñar por el departamento son esenciales para el bienestar de la comunidad, su objetivo es coordinar, planificar y ejecutar programas y proyectos de carácter social para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comuna.

Atribuciones:

- Brindar asesoramiento al alcalde y al consejo de desarrollo comunal en la promoción del progreso de la comunidad.
- Ofrecer asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fortaleciendo su capacidad para impulsar proyectos y actividades que beneficien a la comunidad.
- Proponer y, cuando sea pertinente, ejecutar medidas destinadas a concretar acciones relacionadas con la asistencia social, salud pública, preservación del entorno ambiental, educación, cultura, formación, deporte, recreación, promoción del empleo y turismo.
- Gestionar programas y beneficios sociales que contribuyan al bienestar y calidad de vida de los residentes.
- Fomentar y facilitar la participación ciudadana.
- Organizar y promover actividades culturales, educativas, deportivas y recreativas que enriquezcan la vida de la comunidad y fomenten la cohesión social.

## **Dirección de Tránsito y Patentes**

Director: Óscar Pereira Peralta.

Gestiona, regula y supervisa diversas cuestiones relacionadas con el tránsito vehicular, la circulación de peatones y la recaudación de ingresos provenientes de las patentes municipales.

Atribuciones:

- Emitir y renovar licencias para la conducción de vehículos.
- Determinar el sentido de circulación de vehículos, en colaboración con las entidades estatales pertinentes, asegurando la coherencia y seguridad del tráfico vehicular.
- Implementar señalizaciones adecuadas en las vías públicas.
- Aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte público en la comuna.
- Educar a la población sobre las normas y reglamentos del tránsito.
- Llevar a cabo operativos de control y fiscalización dentro de la comuna.
- Emitir y administrar permisos y patentes relacionados con actividades comerciales dentro de la comuna.
- Recaudar y gestionar los ingresos provenientes de las patentes municipales.

## **Secretaría Comunal de Planificaciones**

Director: Julio Altamirano Saavedra.

Planifica, coordina y promueve el desarrollo urbanístico y territorial de la comuna de acuerdo con políticas y normativas establecidas, con el propósito de impulsar el crecimiento económico, social y ambiental de la misma.

Atribuciones:

- Actuar como secretaría técnica para el alcalde y el consejo de desarrollo comunal en la preparación y coordinación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna.
- Brindar asesoramiento al alcalde en la creación de los programas de planificación comunal y en la elaboración del presupuesto municipal
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos y del presupuesto municipal e informar sobre estas materias al alcalde y al consejo de desarrollo comunal.

- Realizar análisis y evaluaciones continuas de la situación de desarrollo de la comuna, poniendo especial énfasis en aspectos sociales y territoriales.
- Fomentar colaboraciones técnicas con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna, promoviendo sinergias para el desarrollo integral.
- Recopilar y mantener actualizada la información pertinente a la comuna y a la región, relevante para el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Elaborar la planificación estratégica y territorial de la comuna, garantizando su coherencia con las necesidades y metas locales.

### **Control Interno**

Director: Eduardo Herrera Quezada.

Apoya la gestión del municipio, mantiene la integridad de los procesos y procura la máxima eficiencia operativa interna de la municipalidad.

Atribuciones:

- Realizar la auditoría operativa interna de la municipalidad con el objetivo de verificar la legalidad de sus acciones.
- Supervisar la ejecución financiera y presupuestaria de la municipal.
- Actuar como representante del alcalde en casos donde considere que los actos municipales son ilegales, con acceso a la documentación relevante.
- Emitir su aprobación a los informes generados por diferentes áreas dentro de la municipalidad.
- Monitorear el cumplimiento de las políticas y regulaciones internas.

### **Dirección de Seguridad Pública**

Director: Adolfo Velásquez.

Programa, elabora y ejecuta actividades que tienen relación con la supervisión y control de los planes de prevención y emergencia, con el propósito de velar por el bienestar, la seguridad y el orden en la comuna.

#### Atribuciones:

- Elaborar e implementar estrategias y programas orientados a prevenir la comisión de delitos.
- Colaborar estrechamente con otros organismos de seguridad y emergencia para coordinar acciones en situaciones de crisis, accidentes o eventos significativos.
- Promover la convivencia pacífica y el respeto entre los residentes.
- Coordinar y preparar a la comunidad para enfrentar situaciones de emergencia o desastre, mediante la planificación, capacitación y ejecución de medidas preventivas y de respuesta.
- Brindar atención y protección especial a los grupos vulnerables dentro de la comuna, implementando medidas específicas que garanticen su seguridad y bienestar.
- Realizar patrullajes y vigilancia en áreas estratégicas para detectar y prevenir actividades delictivas y promover un ambiente seguro.
- Mantener una comunicación abierta con los ciudadanos para conocer sus preocupaciones y sugerencias relacionadas con la seguridad y tomar medidas en consecuencia.

#### **Dirección de Obras Municipales**

Director: Rodrigo Hayden.

Supervisa y controla las actividades que tienen relación con la construcción y mantenimiento de las obras públicas, procurando el desarrollo urbano de la comuna.

#### Atribuciones:

- Desarrollar y presentar el proyecto del plan regulador comunal, además de sugerir ajustes y mejoras a su contenido.
- Garantizar el cumplimiento de las regulaciones establecidas en el plan regulador comunal y las ordenanzas correspondientes.
- Realizar inspecciones para evaluar la conformidad con las normativas legales y técnicas en las obras en uso.
- Aplicar normas legales y técnicas con el objetivo de prevenir cualquier impacto negativo en el entorno ambiental.

- Generar y mantener actualizado un registro detallado de las obras de urbanización y construcción efectuadas en la comuna.
- Proponer e implementar medidas relacionadas con la planificación vial en entornos urbanos y rurales, así como con la construcción de viviendas sociales y la infraestructura sanitaria. Además, se encargará de gestionar la prevención de riesgos y la prestación de asistencia en situaciones de emergencia.
- Hacer cumplir las regulaciones legales concernientes a la edificación y urbanización dentro de la comuna.
- Supervisar la ejecución de proyectos de infraestructura pública.

### **Dirección de Aseo, Ornato y Medio Ambiente**

Director: Lissette Godoy Rojas.

Mantiene y mejora la limpieza, la estética y la calidad ambiental de la comuna. Tiene la misión de gestionar los espacios públicos y el entorno en general.

Atribuciones:

- Garantizar el adecuado funcionamiento del servicio de recolección de residuos.
- Ejecutar la limpieza y cuidado de espacios públicos como vías, parques, plazas, jardines y demás áreas de uso público existentes en la comuna.
- Velar por la construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna.
- Trabajar activamente en la protección y conservación del entorno natural, preservando los recursos naturales y promoviendo prácticas sostenibles.
- Liderar iniciativas educativas y de sensibilización para la comunidad, con el fin de promover la conciencia ambiental y la adopción de comportamientos eco amigables.
- Desarrollar y coordinar programas de reciclaje y gestión de residuos.

### **Juzgado de Policía Local**

Director: Hugo Ibacache Orrego.

Administra y aplica la justicia en el ámbito local y comunal, resolviendo conflictos y aplicando sanciones en asuntos relacionados con infracciones a normativas municipales y de tránsito.

#### Atribuciones:

- Resolver de manera justa y equitativa disputas y casos que se relacionen con infracciones a las leyes municipales o normativas locales.
- Ejercer la facultad de imponer sanciones y multas en situaciones de infracción.
- Contribuir activamente al mantenimiento del orden público y al bienestar de la comunidad en general.
- Supervisar el cumplimiento efectivo de las sanciones y multas impuestas, monitoreando el proceso de corrección y pago de multas.

### **Dirección de Finanzas y Personal**

Director: César León Trigo.

Asesora al alcalde en la gestión administrativa del personal y en la administración financiera de los bienes municipales.

#### Atribuciones:

- Reclutar, seleccionar y contratar a nuevos colaboradores para el municipio.
- Coordinar la gestión de los pagos de sueldos y salarios del personal municipal.
- Planificar y coordinar programas que promuevan la capacitación, formación y el progreso profesional.
- Administrar las prestaciones y retribuciones laborales que la municipalidad ofrece a sus empleados.
- Elaborar y administrar el presupuesto municipal.
- Velar por la utilización responsable y eficiente de los recursos municipales, garantizando la transparencia y la integridad en el manejo financiero.
- Llevar registros contables precisos y mantener actualizada la información financiera.
- Supervisar los gastos municipales, asegurando que estén en línea con las prioridades y necesidades establecidas.
- Administrar y gestionar la recaudación de los ingresos municipales.
- Diseñar y ejecutar políticas de gestión del talento humano que promuevan la motivación, el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados municipales.
- Coordinar la implementación de evaluaciones de desempeño y retroalimentación.

- Fomentar un entorno laboral positivo y colaborativo mediante la implementación de iniciativas que fortalezcan la comunicación, el compañerismo y el bienestar de los empleados municipales.
- Participar en la elaboración de informes financieros y prestaciones para las autoridades municipales y órganos de control correspondientes.
- Gestionar la elaboración y autorización de permisos administrativos, feriados legales y otros tipos de ausencias.
- Coordinar la tramitación y seguimiento de licencias médicas.
- Elaborar y tramitar los cometidos de servicios.

### **Dirección de Asesoría Jurídica**

Director: Evelyn Cortés Astorga.

Proporciona asesoramiento legal a la municipalidad en materias legales y jurídicas que afecten su funcionamiento, toma de decisiones y responsabilidades.

Atribuciones:

- Proporcionar asesoramiento legal al Alcalde, Concejo Municipal y funcionarios municipales en temas legales y normativos.
- Gestionar y atender demandas interpuestas en contra del municipio.
- Examinar y revisar contratos, acuerdos, convenios y documentos legales, garantizando su conformidad legal, claridad y precisión.
- Preparar y redactar documentos legales y necesarios para el funcionamiento interno y externo de la municipalidad.
- Colaborar activamente en los procesos de adquisiciones, contrataciones y licitaciones, asegurando que se adhieran a las normativas vigentes.
- Ofrecer orientación a las diferentes unidades municipales sobre los aspectos legales y reglamentarios pertinentes a sus áreas de trabajo.
- Formar y mantener actualizados los títulos de los bienes raíces municipales, asegurando su integridad y precisión.

# Organigrama de la Organización

El organigrama que se presentará a continuación es una representación visual de la estructura organizativa y jerarquía de funciones de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos. La idea es proporcionar una visión panorámica de cómo se distribuyen las áreas de trabajo dentro del municipio, lo que permite una comprensión de la cadena de mando y las relaciones funcionales entre los diferentes departamentos y unidades.

**Figura 1**

Organigrama Ilustre Municipalidad de Los Vilos.



Fuente: Transparencia Activa. 03.- Estructura Orgánica (<https://www.munilosvilos.cl/webTransparente/doctos/organigrama4.pdf>)

## Alcance

El presente estudio se enfoca en el área de Personal de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos, ubicada en la comuna de Los Vilos, región de Coquimbo, considerando las necesidades y operaciones únicas de la municipalidad en cuestión. El estudio se llevará a cabo durante el año 2023 en un plazo definido de cuatro meses, abarcando desde la fase inicial de análisis hasta la entrega final del manual de procedimientos.

La propuesta de valor del estudio radica en su capacidad para mejorar la eficiencia y la uniformidad de las operaciones internas, minimizando confusiones, errores y retrasos.

Por otra parte, es importante mencionar que para diseñar el manual de procedimientos se llevará a cabo una investigación de tipo descriptiva, ya que se busca estudiar y recoger información acerca de los procesos y operaciones que desarrolla el área de Personal.

# Estado del Arte

## Antecedentes Generales de la Comuna de Los Vilos

Según un informe del Plan de Desarrollo Comunal (2008), la ciudad de Los Vilos fue fundada en 1830, y está ubicada en la provincia de Choapa, a la costa sur de la región de Coquimbo y constituye la puerta de entrada principal al Norte Chico. Su centro comunal se encuentra a una distancia de 224 km de Santiago y a 246 km de La Serena. También se señala que, la comuna limita al norte con las comunas de Canela e Illapel, al este con Salamanca, y al sur con la V región de Valparaíso, así como con las comunas de Petorca y La Ligua. Además, su lindero suroeste se extiende hasta el Océano Pacífico. Con una extensión territorial de 1.823,8 km<sup>2</sup>, Los Vilos abarca 4,49% de la región de Coquimbo y representa el 0,24% del territorio nacional.

### **Figura 2**

Los Vilos



*Nota. La imagen representa la comuna de Los Vilos en la Región de Coquimbo, por Osmar Valdebenito, 2007, Wikipedia ([https://es.wikipedia.org/wiki/Los\\_Vilos](https://es.wikipedia.org/wiki/Los_Vilos))*

La población de la comuna de Los Vilos, según Censos de Población y Vivienda (2017) es de 21.382 habitantes, de los cuales 11.061 son hombres y 10.321 son mujeres. Además, se tiene que, del total, 17.094 personas pertenecen al sector urbano, y solamente 4.288 son parte del sector rural.

Por otra parte, la comuna costera de Los Vilos se caracteriza por una diversidad de actividades económicas que reflejan su entorno geográfico privilegiado. La pesca artesanal desempeña un papel fundamental, aprovechando la abundante biodiversidad marina de la zona. Además, la minería juega un papel crucial, con operaciones por parte de Minera Los Pelambres, la cual produce concentrado de cobre, contribuyendo significativamente a la economía local. Para el embarque de los productos mineros, la comuna cuenta con el Puerto Punta Chungo, que facilita la exportación de minerales y consolida la importancia de Los Vilos como un centro económico en la región.

Cabe destacar que, el turismo emerge como una industria en crecimiento para la comuna, impulsado por sus playas costeras, principalmente la playa de Pichidangui, que atrae a visitantes durante todo el año. La comuna también ha ganado reconocimiento por la Ruta del Cuarzo, ubicada al interior del Valle de Quilimarí, que al igual que las playas costeras, fomenta el turismo. Esta ruta se ha convertido en un atractivo para los amantes de la geología y la mineralogía, ofreciendo una experiencia única que combina atractivos naturales, arqueológicos y la presencia de grandes yacimientos de cuarzo. Debido a estos factores y más, el día lunes 25 de septiembre del presente año el Comité de Ministros del Turismo, declaró al destino “Pichidangui - Quilimarí” como nueva Zona de Interés Turístico (ZOIT), lo que potenciará el reconocimiento de la comuna como uno de los principales destinos turísticos del país.

## Municipalidad

El Artículo 1° de la Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, señala que, las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. En la misma ley se afirma que la administración local de cada comuna recae en una municipalidad. Esta disposición subraya la importancia de las municipalidades como entidades encargadas de la gestión local y la toma de decisiones en el ámbito comunal. Mientras que el Artículo 2°, establece

que las municipalidades estarán constituidas por el Alcalde, que será su máxima autoridad, y por el concejo.

El Artículo 3° define las funciones privativas de las municipalidades, las cuales son las siguientes:

- a) Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.
- b) La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes.
- c) La promoción del desarrollo comunitario.
- d) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
- e) Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
- f) El aseo y ornato de la comuna.

Por otra parte, el Artículo 4° menciona que las municipalidades dentro de su jurisdicción territorial y junto a otros órganos de la Administración del Estado, tienen la facultad de llevar a cabo actividades vinculadas a:

- a) La educación y la cultura.
- b) La salud pública y la protección del medio ambiente.
- c) La asistencia social y jurídica.
- d) La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo.
- e) El turismo, el deporte y la recreación.
- f) La urbanización y la vialidad urbana y rural.
- g) La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias.
- h) El transporte y tránsito públicos.
- i) La Gestión del Riesgo de Desastres en el territorio de la comuna, la que comprenderá especialmente las acciones relativas a las Fases de Mitigación y

Preparación de estos eventos, así como las acciones vinculadas a las Fases de Respuesta y Recuperación frente a emergencias.

- j) El desarrollo, implementación, evaluación, promoción, capacitación y apoyo de acciones de prevención social y situacional, la celebración de convenios con otras entidades públicas para la aplicación de planes de reinserción social y de asistencia a víctimas, así como también la adopción de medidas en el ámbito de la seguridad pública a nivel comunal, sin perjuicio de las funciones del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y de las Fuerzas de Orden y Seguridad.
- k) La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- l) El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.
- m) La promoción de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, la prevención de vulneraciones de derechos y la protección general de los mismos.

## Área de Personal o Recursos Humanos

Para Chiavenato (2011) la expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de “Recursos Humanos” para las personas que trabajan en las organizaciones. Sin embargo, hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización. Asimismo, señala que el contexto sobre el que opera el área de recursos humanos (RH) consta de las organizaciones y las personas que las integran. Las organizaciones están formadas por personas, y dependen de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones son un medio para alcanzar diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y problemas. Muchos de estos objetivos no se lograrían jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen precisamente para aprovechar la sinergia del trabajo coordinado y conjunto de varias personas.

“Los objetivos del área de RH deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de RH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización” (Chiavenato, 2011).

Según el autor, los objetivos principales del área de RH son los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Para Gamarra (2023) el departamento de recursos humanos es esencial ya que es el único que administra a las personas que componen la empresa u organización y vela por el bienestar de todas las personas que la conforman. Además, señala los beneficios de contar con un departamento de RH, que son los siguientes:

- Mejora las capacidades y habilidades de los empleados.
- Aumenta el rendimiento del equipo.
- Asegurar un plan de carrera a los empleados.
- Contrata a nuevos talentos.
- Garantiza la comunicación interna interpersonal.
- Lleva la carga administrativa del equipo.
- Vela por la cultura de la empresa u organización.

“El departamento de recursos humanos es quien debe velar y promover un buen ambiente laboral que impulse a la organización a mejorar su eficiencia y efectividad. Es el área responsable de representar y transmitir la cultura empresarial y sus valores al resto de empleados para conseguir, a través de una buena gestión, que los objetivos empresariales y los objetivos de los trabajadores vayan de la mano”. “Los departamentos no son todos iguales; deben adaptarse siempre a las necesidades y objetivos de la compañía de la que forman parte”. (Randstad, 2022).

# Marco Teórico

## Procesos y Procedimientos

Un proceso, según Reyes (2022) es una serie o secuencia de pasos que nos permiten lograr un objetivo determinado, cada paso tiene un orden específico, y es sumamente relevante respetar dicho orden, de lo contrario no será posible obtener el resultado deseado. El autor Reyes (2022), considera que los procesos pueden llegar a convertirse en una ventaja competitiva para la empresa u organización si es que estas tienen la capacidad de comprenderlos, pues si conocen y entienden su funcionamiento será posible hacerlos cada vez más eficientes, agregando valor a la entidad. Por otro lado, se tiene la definición de procedimiento, y para Magni (2023) corresponde a un conjunto de instrucciones para completar una tarea o actividad específica.

Para Magni (2023) existe una diferencia principal entre procesos y procedimientos, la cual es la siguiente: un proceso es una serie de tareas y actividades que producen un resultado, mientras que, un procedimiento es un conjunto de instrucciones para completar una sola tarea o actividad dentro de un proceso.

## Manual de Procedimientos: Clasificación y Definiciones

En líneas generales los manuales se pueden clasificar en *generales* y *específicos*, al respecto Herrera (s.f.) establece que los primeros son aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización, mientras que los segundos están dirigidos directamente hacia un área, proceso o función en particular. Dicho autor da énfasis a los siguientes manuales:

- De Organización.
- De Normas y Procedimientos.
- De Puestos y Funciones.

Para efectos de este estudio se dará foco a los manuales de “Normas y Procedimientos”. Según Herrera (s.f.) estos tipos de manuales se encargan de

describir las tareas rutinarias, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Además, señala que ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

El autor Herrera (s.f.) aconseja que al momento de elaborar un manual de normas y procedimientos este debe realizarse para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo.

En el ámbito de los manuales de procedimientos, varios autores han ofrecido valiosas perspectivas sobre su función y utilidad. Por ejemplo, Gómez (2001, como se citó en Vivanco Vergara, 2017) define que un manual de procedimientos es “un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa”. Mientras que, Palma (2010, como se citó en Vivanco Vergara, 2017) establece que un manual de procedimientos es “el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación”.

Asimismo, DuhatKizatus (2007, como se citó en Vivanco Vergara, 2017), lo define como “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

Estas definiciones de destacados autores como Herrera (s.f), Gómez (2001), Palma (2010) y DuhatKizatus (2007), arrojan luz sobre la versatilidad y la importancia de los manuales de procedimientos en las organizaciones. Cada una de estas perspectivas resalta aspectos claves, desde la sistematización de pasos hasta la descripción detallada de las funciones y responsabilidades, contribuyendo así a una comprensión más completa de la relevancia de estos documentos en la gestión administrativa. A

partir de estas definiciones, se concluye que un manual de procedimientos es una recopilación minuciosa de instrucciones y descripciones de procesos que orientan la realización eficiente de las actividades en una organización, proporcionando un marco estructurado para la toma de decisiones y el control de los procesos administrativos. Además, es posible visualizar que un manual de procedimientos representa una herramienta de apoyo para el personal y que su existencia es realmente beneficiosa para las organizaciones, sobre todo si desean mejorar su gestión y procesos internos. Por otra parte, el conocimiento se plasma en un papel y no es propio de cada persona, por lo que, si en algún momento un colaborador encargado de un proceso en específico decide marcharse o es despedido de la organización, este no se llevará el conocimiento generado y le dará la oportunidad a otra persona de encargarse del proceso, puesto que las indicaciones estarán disponibles en el manual, garantizando la continuidad de la organización.

## Ventajas de los Manuales de Procedimientos

Tal como se mencionó anteriormente, la implementación de un manual de procedimientos en una organización conlleva a una serie de beneficios significativos, los cuales se darán a conocer en base a la perspectiva de distintos autores.

Según Vivanco Vergara (2017) contar con un manual de procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales, y dentro de las ventajas se menciona las siguientes:

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.

- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Establecen los controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

El autor Quinteros (2004) también destaca la importancia de contar con un manual de procedimientos, de hecho, menciona que este es una herramienta de primera necesidad en toda organización racionalmente conducida. Si bien existen áreas de coincidencia con las ventajas previamente mencionadas, Quinteros (2004) aporta nuevas perspectivas y ventajas adicionales que enriquecen aún más la comprensión de los beneficios de estos manuales, algunas de las cuales se describen a continuación:

- Permite incrementar la motivación del empleado ya que posibilita la detección de objetivos que persigue la empresa mediante el aporte de sus tareas.
- Reduce la participación de jefes y gerentes, ya que su intervención se limitaría a casos no habituales, o sea a participar en las decisiones no programables.
- Los procesos no son supeditados a improvisación y criterios personales del funcionario; sino que son regidos por normas que regulan estos procedimientos.
- Refleja la evolución administrativa de la empresa y el nivel de organización alcanzado.
- Son documentos cuyo contenido se ha ido enriqueciendo en el transcurso del tiempo y que muestran soluciones a través de la evolución administrativa.

Por otra parte, Rodríguez (2023) señala que, si un manual de procedimientos se diseña de manera correcta, este proporcionará muchos beneficios en el cumplimiento de los estándares, la seguridad de los empleados y la comunicación interna. Añadiendo los siguientes aspectos positivos:

- Ahorra tiempo, ya que es un documento de referencia para los empleados que tienen dudas sobre algún proceso en específico.
- Favorece el control interno de los procesos dedicados a identificar irregularidades y evitar que se produzcan fallas.
- Mejora la comunicación, debido a que crea una conciencia laboral y evita que se distorsione la información.
- Mejora la imagen de la organización, puesto que el conjunto de normas y acciones que contiene garantiza que la organización cumpla con todas las regulaciones y normativas pertinentes. Además, muestra una imagen profesional, lo que permite adquirir relaciones y prestigio.
- Establece expectativas, ya que al comprender los motivos que están detrás de un objetivo y el propósito de un proceso, es mucho más sencillo crear expectativas reales y tener claro lo que se espera de cada colaborador.

## Estructura de un Manual de Procedimientos

Según Rodríguez (2023) existen diferentes elementos que componen un manual de procedimientos. No obstante, todos los documentos de este tipo deben contener estos elementos básicos:

1. **Título:** Es lo primero que aparece en el documento, y se debe elegir el título que mejor se ajuste a los procesos que se van a redactar.
2. **Objetivo del documento:** Representa el motivo por el cual se está redactando el documento, por lo que debe proporcionar una visión integral de los procesos que lo componen.
3. **Marco normativo:** Es importante mencionar cuáles son las normas de la organización, establecidas con base en sus valores, la misión y visión.
4. **Revisiones y responsables:** El manual de procedimientos es un escrito que se actualiza constantemente, por lo que es importante mencionar cuándo fue redactado y cuáles han sido las últimas revisiones. Asimismo, se debe indicar quiénes son las personas responsables de actualizar el documento.
5. **Descripción de procesos:** Es la sección más importante del manual, ya que contiene la descripción de lo que se hace y cómo es que hay que hacerlo, así

como dónde y con qué frecuencia. Además, incluye los puestos de los responsables de cada operación que están involucrados en el proceso.

6. **Diagrama de flujo:** El documento también debe contener un diagrama de flujo que ilustre el procedimiento general y los responsables que intervienen en cada operación. Se trata de una representación gráfica sencilla, que facilita la comprensión del proceso.
7. **Glosario de términos:** Muchas veces hay términos que no son comprensibles para todas las personas que van a consultar el manual de procedimientos. Por eso, es recomendable agregar una sección, al final, con un glosario de términos que amplíe el conocimiento sobre los conceptos implicados en los procesos.

Por otra parte, Monascal (s.f) establece que se deben considerar los siguientes aspectos a la hora de diseñar un manual:

- **Sección I. Introducción:** Debe contener el prólogo o introducción, la estructura básica de la organización y las descripciones del trabajo por cada miembro de la dirección.
- **Sección II. Organización:** Debe considerar las políticas, los aspectos legales y las normas generales.
- **Sección III. Procedimientos:** Debe reseñar los procedimientos de la organización (Objetivo, Alcance, Normas Específicas del Procedimiento, Descripción de Acciones, Diagramas de Flujo, Instructivo de Formularios y/o Pantallas de Sistemas, Formularios/Pantallas, Glosario de Términos Específicos).
- **Sección IV. Glosarios:** Debe incorporar un glosario de términos utilizados por la organización.

Quinteros (2004) considera que todo manual comenzará con una sección dominada “contenidos”, donde se deben enunciar las partes o secciones integrantes del manual. Seguidamente se describirá en forma detallada el “índice”, en el que todo texto, indicará el número de página en el que se localiza cada título y subtítulo. Es un índice numérico cuyo ordenamiento respeta la secuencia con que se presentan los temas

en el manual. La tercera sección será la “introducción”, en la que, se explicará el propósito del manual y se incluirán aquellos comentarios que sirvan para predisponer al lector y clarificar los aspectos contenidos en los capítulos siguientes. La cuarta sección contendrá las “instrucciones para el uso del manual”, es decir explicará de qué manera se logra ubicar un tema en el cuerpo principal, para efectos de una consulta. La quinta sección, es el “cuerpo principal”, es decir la parte más importante y la verdadera razón de ser del manual: contiene el verdadero objetivo que le dio origen. El “cuerpo principal” generalmente está constituido por: Organigrama, Funciones, Normas, Instrucciones, Procedimientos, Lineamientos, Otros Instrumentos.

En base a la estructura proporcionada por los diferentes autores, es posible identificar la relevancia que tienen los diagramas de flujos en la elaboración de un manual de procedimientos. Es por ello que se considera importante indagar más sobre el uso de esta herramienta.

## Diagrama de Procedimientos

“Las diferentes operaciones administrativas y financieras pueden ser registradas en forma gráfica, a través de diagramas o listas de actividades. Cada organización usará diferentes técnicas de registro, de acuerdo a las necesidades particulares creando una consistencia en la elección de la técnica.” (Quinteros, 2004). Para el autor Quinteros (2004), los diagramas de procedimientos presentan las siguientes características:

- Pueden prepararse más rápidamente que las descripciones escritas de procedimientos y actividades.
- Transmiten los hechos más significativos.
- Muestran fácilmente cuando los documentos entran en un trámite, su denominación y objetivo.
- Proporcionan un medio eficaz para comparar los trámites actuales y los propuestos.
- Logran un mayor impacto.
- Los símbolos básicos utilizados en los diagramas se entienden fácilmente.

- Es un método compacto de presentación.
- Las omisiones se detectan fácilmente en un diagrama.
- La duplicación, el exceso de movimiento y retraso se definen más claramente en un diagrama.

## Diagrama de Flujo

“Un diagrama de flujo de trabajo, también conocido como flujograma, ofrece un resumen gráfico de un sistema o proceso de negocio. Este tipo de diagramas se usa para visualizar proyectos complejos después de haber hecho la investigación inicial”. “El objetivo de contar con un diagrama de flujo de trabajo es ayudar a que los miembros del equipo entiendan cuáles son las tareas, los objetivos y sus roles y responsabilidades dentro de un proyecto.” (Raeburn, 2022)

“El diagrama de flujo se utiliza generalmente para mostrar las interrelaciones entre los diferentes tipos de actividades, que cuando se combinan comprenden un trámite de oficina y la secuencia en que fluye”. (Quinteros, 2004). En cuanto a su estructura, el autor Quinteros (2004) menciona que se construyen o diseñan mediante el uso de cinco símbolos básicos, y que se dibujan en sentido vertical, usando líneas de relación que permitan unir toda actividad del diagrama de flujo.

Según Chiavenato (1993) el diagrama de flujo es una gráfica que representa el flujo de la secuencia de rutinas simples, y tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. Además, menciona que este instrumento es importante en toda organización y departamento, ya que permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, es decir, bien distribuida en las personas.

Para Monascal (s.f.) un diagrama de flujo de proceso se elabora de la siguiente manera:

1. El nombre del proceso a representar.
2. Los entes u organizaciones que intervienen.
3. La secuencia de actividades que componen el proceso según el símbolo que corresponda.
  - Inicio/Fin
  - Operación (Actividad - Recurso)
  - Decisión
4. La secuencia de símbolos se conecta mediante flechas unidireccionales que indican el flujo del proceso.

# Propuesta y Aplicación de la Metodología de Trabajo

La metodología seleccionada para abordar el presente estudio se basa en un enfoque cualitativo. En primer lugar, se llevará a cabo una recopilación exhaustiva de datos cualitativos. Esta fase comprenderá la realización de una reunión con el equipo de Personal, esto con el objetivo de conocer la composición, funcionamiento y los procesos que lleva a cabo el departamento, además, se harán preguntas generales acerca de la existencia de documentación formal relacionada a los procesos. Luego de conocer los procesos y seleccionar los cuatro principales, se coordinará una reunión con cada una de las personas que se especialice en los procesos elegidos, es decir, con quién se encarga de ejecutar el proceso. En la reunión es importante la observación directa del proceso en acción, comprender el paso a paso y conocer quiénes son los actores involucrados. Estos hallazgos cualitativos se traducirán en diagramas de flujo visuales, que serán esenciales para una comprensión profunda de los procesos.

Finalmente, los hallazgos obtenidos a través de este enfoque metodológico servirán de base para la creación del manual de procedimientos integral que busca optimizar la operación del área de Personal, garantizando que los procedimientos sean claros y efectivos, y estén respaldados por una comprensión profunda de los procesos. En conjunto, esta metodología cualitativa permitirá abordar de manera exhaustiva y efectiva los objetivos de este estudio.

# Desarrollo

## Documentación Formal dentro del Área de Personal

Es importante identificar desde qué punto se comenzará a desarrollar este estudio, es por ello que se debe verificar la existencia de documentación formal relacionada a los procesos dentro del área de Personal de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos. Para llevar a cabo esta evaluación, se realizó una investigación detallada, la cual incluyó una reunión con el equipo de Personal para discutir el tema y la revisión minuciosa de la transparencia con la que operan los municipios, que corresponde a la información pública relevante que deben entregar los organismos a la ciudadanía y público en general a través de sus sitios electrónicos.

Los resultados de esta investigación han revelado un hecho significativo: dentro del área de Personal de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos, no se dispone de documentación formal destinada a los procesos. No existe un manual ni algún otro documento específico que describa o detalle los procedimientos operativos, por lo que la investigación y el diseño del manual de procedimientos debe comenzar desde cero. En base a ello, la carencia de estos documentos subraya la importancia crítica del presente estudio, ya que plantea la necesidad imperativa de desarrollar un conjunto completo de procedimientos documentados.

## Procesos Ejecutados por el Área de Personal

Como parte fundamental de esta investigación, es indispensable conocer y profundizar en cada uno de los procesos que conforman el área de Personal. Esto permitirá una comprensión de las operaciones de este departamento, revelando los procedimientos claves y su importancia en el contexto general de la administración municipal. Al concluir esta detallada exploración, se seleccionarán los tres procesos considerados más significativos y estratégicos, los cuales se convertirán en el foco principal para la elaboración del manual de procedimientos.

Luego de llevar a cabo una extensa reunión con los funcionarios que componen el departamento, fue posible conocer e identificar los siguientes procesos:

## **Contratación**

Este proceso implica la selección y contratación de nuevos empleados para la municipalidad. Esto con el propósito de garantizar que el municipio cuente con el personal adecuado para llevar a cabo sus operaciones. El proceso de contratación incluye la emisión del contrato de trabajo, el cual puede ser de diferentes tipos dependiendo de la naturaleza de la posición y las políticas de la municipalidad. Tanto el contrato como el proceso va a diferir dependiendo de ello. Esto dependerá de si la persona ingresa al municipio en calidad de:

- Planta
- Contrata
- Honorario
- Código del Trabajo
- Suma Alzada

## **Desvinculación y/o Retiro**

Involucra la terminación de empleo de un trabajador, es decir, cuando un funcionario deja de trabajar en el municipio. Este proceso debe seguir los procedimientos legales y organizativos adecuados.

El Artículo N° 144 del Estatuto Municipal, dispone que el funcionario cesará en el cargo por los siguientes motivos:

- Aceptación de renuncia.
- Obtención de jubilación, pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, en relación al respectivo cargo municipal.
- Declaración de vacancia.
- Destitución.
- Supresión del empleo.
- Fallecimiento.

## **Permisos.**

Se refiere a la gestión de solicitudes de permisos por parte de los funcionarios municipales, ya sean permisos administrativos, consensuados o feriados legales.

Deben garantizar que se cumplan las políticas y se mantenga la cobertura del personal.

### **Tramitación de Licencias Médicas**

Implica la recepción, registro y seguimiento de las licencias médicas de los empleados, asegurando que se cumplan las regulaciones legales y que se otorguen los beneficios correspondientes. Actualmente se pueden tramitar las licencias médicas de dos tipos:

- Impresas.
- Electrónicas.

### **Horas Extraordinarias**

Este proceso se encarga de gestionar las horas de trabajo realizadas por los funcionarios más allá de su jornada laboral ordinaria. El área de Personal se encarga de recepcionar el memo y elaborar el decreto para la autorización de las horas extraordinarias. Según el Artículo N° 63 y N° 64 de la Ley 18.883, las horas extraordinarias se distinguen entre:

- Diurnas.
- Festivas.
- Nocturnas.

Por otra parte, según el Artículo N° 62 de la Ley 18.883, la jornada de trabajo de los funcionarios municipales es de cuarenta y cuatro horas semanales distribuidas de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias.

### **Cometidos de Servicios**

Los cometidos de servicios consisten en la asignación de tareas ajenas al cargo del funcionario. El área de Personal se encarga de legalizar el acto y elaborar las planillas de pagos, haciendo referencia a un documento formal que contiene la definición de tareas, el motivo del cometido, el lugar al que asisten, las fechas de inicio y fin, además de la compensación que debe recibir el funcionario.

## **Transparencia**

Proceso que se enfoca en garantizar la apertura, accesibilidad y rendición de cuentas en relación a las acciones y decisiones del área de Finanzas y Personal. Específicamente tienen la misión de dar a conocer a la comuna a través de sus sitios electrónicos cuales son las remuneraciones u honorarios que recibe cada funcionario municipal.

## **Calificaciones y/o Escalafón**

Proceso que consiste en la creación de documentos para que los distintos directivos y supervisores puedan evaluar de manera objetiva y sistemática a sus equipos. Estos documentos se utilizan para registrar y ponderar factores como la experiencia laboral, la capacitación, el desempeño en el trabajo, y otros criterios relevantes. La finalidad es establecer una jerarquía o clasificación de los empleados en función de su desempeño y méritos, lo que puede influir en decisiones relacionadas con ascensos, asignación de responsabilidades adicionales y reconocimiento laboral.

## **Anotaciones de Mérito**

Hace referencia a la documentación y registro de los logros, reconocimientos y méritos de los funcionarios por su desempeño sobresaliente. El objetivo principal de este proceso es mantener un registro completo y actualizado de los logros individuales de los empleados para su evaluación y consideraciones en decisiones de ascensos, promociones u otras oportunidades de desarrollo personal.

## **Pago de Remuneraciones**

Es el proceso que comprende la gestión de la nómina de sueldos y salarios. Implica la recopilación de datos de asistencia y horas trabajadas, el cálculo de salarios y beneficios, la deducción de impuestos y otros descuentos, y la emisión de los pagos correspondientes a los empleados.

## **Elaboración de Decretos**

Se refiere a la creación y emisión de decretos oficiales relacionados. Estos decretos pueden abordar una variedad de asuntos, como nombramientos, ascensos, cambios de asignación, licencias médicas, permisos, horas extraordinarias, entre otros. El proceso generalmente incluye la redacción del decreto, la revisión y aprobación por

parte de las autoridades competentes, la notificación a los empleados afectados y el archivo adecuado de los documentos para su registro.

### **Concurso Público**

El concurso público es un proceso mediante el cual las autoridades buscan llenar vacantes de empleo en la municipalidad de manera transparente y equitativa. El área de personal participa activamente en este proceso, pues se encarga de elaborar las bases del concurso, además de incluir información sobre los requisitos, las responsabilidades del trabajo, el perfil deseado del candidato y el plazo para presentar las solicitudes. El encargado del área de Personal también es partícipe de las entrevistas y selección final.

## **Selección de los Procesos Principales**

En el presente estudio se dará foco a cuatro de los procesos mencionados anteriormente, la elección de estos se llevó a cabo en base a diferentes criterios, entre ellos la importancia estratégica, la frecuencia con la que se realizan, la complejidad, el cumplimiento legal que deben tener, el impacto directo que tiene cada uno en la gestión del personal y en el funcionamiento general de la municipalidad, y entre otros.

En primer lugar, se seleccionó el proceso de “Contratación”, y entre los múltiples factores evaluados se encuentra la importancia estratégica del proceso, ya que la contratación es fundamental para la adquisición de nuevos talentos y asegurar que la municipalidad cuente con el personal óptimo para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Además, se consideró la complejidad que conlleva, puesto que el proceso involucra la selección de candidatos, la diversidad de tipos de contratos y procedimientos dependiendo de la situación, la elaboración y firma del contrato. El cumplimiento legal también fue un factor que intervino, puesto que el proceso de contratación debe cumplir con leyes laborales y regulaciones en general, lo cual es crucial para evitar problemas legales en el futuro. Protocolizar este proceso asegura la coherencia en la elección y contratación de nuevos empleados, lo que a su vez respalda la eficacia operativa y el cumplimiento normativo.

En segundo lugar, se tiene el “Pago de Remuneraciones”, este proceso es esencial debido a su importancia crítica para los empleados y la gestión financiera de la municipalidad. El pago de remuneraciones garantiza que los empleados reciban sus salarios de manera oportuna, lo que influye directamente en la satisfacción de los mismos. El cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales influyeron en la selección de este proceso, al igual que el conocimiento limitado existente en el área de Personal, con esto se hace referencia a que dentro del departamento solamente una persona se dedica a esto y es capaz de llevar a cabo el proceso de manera efectiva, por lo que ante la ausencia de dicho talento se genera caos. Esto último subraya la urgencia de protocolizar este proceso para garantizar su continuidad y evitar riesgos asociados a una dependencia única.

En tercer lugar, se consideró crucial incluir el proceso de “Cometidos de Servicios” debido a su alta frecuencia de ocurrencia, ya que cada día llegan al área de Personal un gran número de documentos notificando salidas a cometidos de servicios, además se tomó en consideración su función crítica en la legalización del acto y la elaboración de planillas de pago. Puesto que, sin la legalización adecuada y la generación de estas planillas, se torna imposible realizar los pagos correspondientes a los funcionarios, lo que implica la necesidad urgente de protocolizar este proceso para garantizar su fluidez y continuidad, especialmente ante situaciones de emergencia, haciendo referencia a la ausencia de la persona encargada del proceso. Por otra parte, la compensación que recibe cada funcionario depende de la posición relativa que tenga, es por ello que al incluir este proceso en el manual será posible considerarlo, evitando así errores.

Por último, el proceso de “Permisos” también será incluido en el manual, debido a su importancia en cuanto a la gestión de personal de la municipalidad. Se trata de una necesidad constante, puesto que permite a los funcionarios ausentarse cuando sea necesario, cumpliendo con las leyes laborales y regulaciones. El hecho de incluir este proceso asegura que las solicitudes de permisos se manejen de manera consistente, evitando problemas en el funcionamiento de la municipalidad y proporcionando una guía clara en situaciones de emergencia o ausencia de personal clave.

# Plan con respecto al Manual de Procedimientos

## Identificación de Necesidades

Lo primero será identificar la necesidad, es decir, determinar por qué es necesario un manual de procedimientos en la Ilustre Municipalidad de Los Vilos.

### **Necesidades Identificadas**

- 1) Protocolizar y estandarizar los procesos operativos.
- 2) Eliminar la dependencia única, procurando que más de un individuo tenga el conocimiento y la capacidad de llevar a cabo cada proceso.
- 3) Optimizar los procesos y reducir los tiempos de ejecución.

Posteriormente, se deberá establecer el objetivo y el alcance que tendrá el manual.

### **Objetivo**

- Proporcionar una guía detallada y estructurada sobre cómo llevar a cabo los procesos.

### **Alcance**

Se va a protocolizar y documentar cuatro de los procesos críticos llevados a cabo por el área de Personal de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos. Los procesos a registrar son los siguientes:

- Contrataciones.
- Pago de Remuneraciones y Reloj Control.
- Cometidos de Servicios.
- Permisos.

La documentación detallada de estos procesos contribuirá significativamente a la eficiencia operativa, al cumplimiento normativo y a la continuidad de las operaciones de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos.

## Diseño del Manual

### **Estructura**

El manual será diseñado para proporcionar una guía completa y efectiva en la gestión de procesos decisivos en el área de Personal. La estructura del manual será diseñada con el propósito de garantizar la claridad, la coherencia y la conformidad con las regulaciones pertinentes. Este manual se compondrá de la siguiente manera:

#### 1) Título

Recibirá por nombre *“Manual de Procedimientos Integral para el área de Personal de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos”*, dicho título servirá como punto de entrada y referencia para los usuarios proporcionando una identificación clara de su contenido y su enfoque en los procedimientos de Personal.

#### 2) Resumen Ejecutivo

A través de este, se ofrecerá una visión general del documento, permitiendo a los usuarios del manual comprender rápidamente los aspectos claves sin necesidad de revisar detenidamente el documento.

#### 3) Índice

Se creará un índice con la finalidad de facilitar la búsqueda y la localización de información específica dentro del documento.

#### 4) Introducción

Esta sección ofrecerá una visión general del ámbito del documento, establecerá sus objetivos y definirá la audiencia a la que está destinado. Asegurando que los lectores comprendan de forma inmediata el alcance del documento.

En cuanto al ámbito del documento se mencionarán explícitamente los cuatro procesos que se protocolizarán en el manual de procedimientos.

El objetivo del documento será *“proporcionar una guía detallada y estructurada sobre cómo llevar a cabo los procesos”*, además se enumerarán los propósitos específicos del manual para detallar los beneficios que aportará, como la consistencia, la transparencia, el cumplimiento normativo y la mejora continua de los procesos.

Para la audiencia objetivo, se identificará quienes están o estarán involucrados en los procesos, lo que asegura que el manual está dirigido a aquellos que necesitan utilizarlo en su trabajo.

#### 5) Marco Normativo

Es esencial que el manual de procedimientos cuente con un marco normativo, ya que de esta manera es posible garantizar que los procedimientos sean conformes a las leyes y regulaciones aplicables. Esta sección proporcionará un contexto legal y regulatorio que rige las operaciones de Personal, asegurando el cumplimiento en cada paso del proceso.

#### 6) Control de Cambios

En la sección de control de cambios, se documentarán y registrarán todas las modificaciones realizadas en el manual de procedimientos a lo largo del tiempo. Para ello, se propone lo siguiente:

<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>			
<b>VERSIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>RAZÓN PARA EL CAMBIO</b>
1.0	05/12/2023	Creación del manual de procedimientos	Protocolizar los procesos
<b>ELABORÓ</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>	
Antonella Arlette González Aguilera		Memorista	

<b>REVISÓ</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	
<b>APROBÓ</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>

Cada modificación a realizar debe quedar registrada de manera precisa. Esto incluirá la fecha de la modificación, una descripción de los cambios efectuados y quién o qué entidad elaboró la modificación, así como la persona encargada de revisar el cambio y quién será la responsable de aprobarlo. De esta manera será posible llevar un seguimiento de todas las actualizaciones realizadas en el manual.

Por otro lado, cada modificación deberá ir acompañada de una explicación clara de por qué se hizo el cambio. Esto ayudará a comprender las razones detrás de las actualizaciones y a evaluar su pertinencia.

Finalmente, se deberá mantener una versión actualizada del manual que refleje todas las modificaciones. Esto garantizará que los usuarios siempre tengan acceso a la información más reciente y precisa. Cada vez que se realice una modificación en el manual se deberá actualizar la versión del documento para que refleje estos cambios. Por ejemplo, si el manual de procedimientos comienza con una versión “1.0” y se realiza alguna modificación, la versión se debe actualizar a “1.1”, y cada modificación adicional resultaría en una nueva versión, como “1.2”, “1.3” y así sucesivamente.

## 7) Procedimientos

Los procedimientos son la columna vertebral del manual y se dividen en secciones individuales dedicadas a cada proceso. Cada sección se presentará de la siguiente manera:

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	<i>[Nombre del proceso]</i>
<b>OBJETIVO:</b>	<i>[Propósito específico del proceso, lo que se espera lograr al llevar a cabo este proceso]</i>
<b>FRECUENCIA:</b>	<i>[Frecuencia con la que se realiza el proceso, ya sea permanente u ocasional]</i>
<b>VERSIÓN:</b>	<i>[Versión actualizada]</i>
<b>FECHA:</b>	<i>[Fecha de la versión actualizada]</i>

<b>REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</b>
<i>[Condiciones, aclaraciones y requisitos a tener en cuenta para la correcta aplicación del procedimiento]</i>

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<i>[Descripción detallada del primer paso, incluyendo todas las acciones específicas que deben realizarse, los formularios que deben completarse o cualquier información relevante]</i>	<i>[Cargo que ejecuta la actividad]</i>
<i>2. [Descripción detallada del segundo paso, con todas las acciones y requisitos específicos]</i>	<i>[Cargo que ejecuta la actividad]</i>
<i>3. [Continuar enumerando los pasos, cada uno con su propia descripción detallada]</i>	<i>[Cargo que ejecuta la actividad]</i>

<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UBICACIÓN</b>
<i>[Nombre del Software o aplicativo utilizado durante la ejecución de las actividades del procedimiento]</i>	<i>[Breve descripción de las funciones u objeto del software o aplicativo]</i>	<i>[URL o equipo donde se tiene acceso al software o aplicativo]</i>

## **DIAGRAMA DE FLUJO**

*[Incluir un diagrama o esquema visual que ilustre de manera gráfica los pasos y las interacciones en el procedimiento. En caso de que la imagen sea muy grande un enlace a Google Drive u otro repositorio]*

Incluir un diagrama visual representará una herramienta efectiva para la comprensión de los procesos, además proporcionará a los usuarios una representación gráfica de cómo se ejecutan los pasos en el proceso. Esto será especialmente útil para procedimientos complejos o que involucren múltiples interacciones.

Cada proceso se presentará de esta manera, lo que permitirá que los usuarios comprendan claramente cómo llevar a cabo las tareas, quiénes son responsables y cuál es el propósito de cada proceso.

### 8) Glosario de Términos

El glosario de términos se encargará de proporcionar definiciones claras y concisas de la terminología especializada a utilizar en el manual, asegurando una comprensión uniforme de los conceptos claves.

## Revisión y Aprobación

### **Revisión Interna**

Es necesario llevar a cabo una revisión del manual en conjunto con el equipo de Personal, con el objetivo de asegurar que el manual sea completo y preciso en todos sus aspectos. La participación activa de los funcionarios es fundamental para validar los procesos documentados.

### **Aprobación**

Una vez concluida la revisión interna y confirmado que el manual es correcto y cumple con sus objetivos, se procederá a presentar el manual a la alta dirección de la municipalidad para su aprobación. En primer lugar, al director del área de Finanzas y Personal, don César León Trigo. Si este último aprueba el documento se le presentará la propuesta del manual al Sr. Alcalde de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos, don Christian Gross Hidalgo. Si el Alcalde está conforme con la propuesta y la aprueba,

Oficina de Personal procederá a elaborar un decreto, el cual será enviado a la Administración Municipal para su revisión y posteriormente a Secretaría Municipal con el propósito de que tanto el decreto como el manual reciban número y fecha correspondiente para legalizar el acto. Finalmente, el manual deberá ser publicado en el sitio web de Transparencia Municipal, en la sección de “Personal y Remuneraciones Dependencias Municipales”.

## Entrenamiento y Comunicación

Es importante tener en cuenta que es primera vez que el área de Personal contará con un documento relacionado a los procesos, es por ello que se les deberá informar a los funcionarios sobre su implementación e importancia. De la misma manera será fundamental proporcionarles una capacitación sobre cómo utilizar y seguir el manual de procedimientos. Además, se recomienda llevar a cabo una evaluación y control con respecto a las capacitaciones.

### **Plan en Relación a las Capacitaciones**

La capacitación a ejecutar representará una herramienta que brindará a los empleados la oportunidad de crecer profesionalmente, puesto que, aprenderán a dominar labores que antes desconocían. Para que la capacitación sea exitosa y cumpla su objetivo es fundamental desarrollar un plan que aborde los temas de interés, la forma en que se presentarán, junto con la evaluación y control de los mismos.

Quienes recibirán esta capacitación serán los funcionarios que conforman el área de Personal. Por otra parte, es importante mencionar que el manual se centra en cuatro procesos; cada uno de ellos es ejecutado por uno de los miembros del equipo y serán ellos mismos los encargados de capacitar a sus compañeros en el proceso que ejecutan y recibirán la capacitación de aquellos procesos que desconocen. Este enfoque promueve un sistema de aprendizaje entre pares y asegura que cada miembro del equipo esté bien informado y familiarizado con todos los procesos relevantes.

La metodología será la siguiente:

### 1) Sesiones teóricas

- Presentación del nuevo manual de procedimientos, donde se dará a conocer su relevancia, objetivos, estructura y beneficios para los empleados y la organización.
- Desglose detallado de cada proceso y sus pasos.
- Explicación de roles y responsabilidades de cada uno de los procesos.

### 2) Sesiones prácticas

- Simulaciones de situaciones reales para aplicar los conocimientos adquiridos.
- Sesiones de preguntas y respuestas.

### 3) Evaluación:

- Pruebas que evalúen los conocimientos teóricos.
- Recibir una retroalimentación por parte de los participantes, donde proporcionen comentarios sobre la utilidad y relevancia de la capacitación.
- Observación directa de la ejecución de los procedimientos en las situaciones simuladas.

### 4) Control:

La persona encargada de controlar la correcta ejecución del plan de capacitación será el director del área don César León Trigo y el departamento de Control Interno. Además, en conjunto con el equipo de Personal será posible discutir desafíos encontrados durante la implementación, el ajuste de estrategias y la identificación de áreas de mejora y actualización del manual si es necesario.

## Implementación

### **Puesta en Marcha**

En esta instancia se comienza a utilizar el manual en las operaciones diarias de la municipalidad, específicamente en el área de Personal.

### **Seguimiento**

Para asegurar el correcto funcionamiento del manual, será necesario realizar un seguimiento constante.

## Evaluación y Mejora Continua

Se propone realizar evaluaciones regulares con el propósito de identificar posibles mejoras en los procesos o en el propio manual. En caso de que sea necesario, se debe ajustar el manual, notificando las modificaciones en la sección de “Control de Cambios”. Los desafíos, mejoras y ajustes que se detecten durante el control realizado durante la capacitación será fundamental para este punto.

## Análisis y Documentación de los Procesos

### Contrataciones

Para documentar el proceso de “Contrataciones”, se llevó a cabo una investigación con el fin de identificar y comprender los diversos tipos de contrataciones que se realizan en la municipalidad. Como resultado de esta investigación, se han identificado distintas modalidades, entre las cuales se incluyen contrataciones de planta, contrata, prestadores de servicios, suplencias y contrataciones bajo la modalidad de suma alzada. Esto permitirá una mejor comprensión de las particularidades de cada tipo de contratación, asegurando que el proceso documentado refleje con precisión la complejidad y diversidad de las prácticas de contratación en el entorno municipal.

## 1) Planta

Según lo establecido en la Ley 18.883 fue posible extraer la siguiente información:

De acuerdo con los artículos 15° al 21°, el ingreso a los cargos de planta como titulares se efectuará mediante concurso público, ubicándose en el último grado de la planta, a menos que haya vacantes superiores no cubiertas por ascensos. Este concurso, regulado por el Artículo 16°, es un proceso técnico y objetivo que evalúa antecedentes y pruebas de los postulantes según las exigencias del cargo. En situaciones de vacantes no cubiertas por ascensos, el Artículo 17° establece que el Alcalde informará a las municipalidades regionales para permitir que funcionarios de estas postulen. La difusión del concurso se llevará a cabo según el Artículo 18°, mediante avisos en periódicos y en la sede municipal. El Artículo 19° detalla que la preparación y ejecución del concurso estarán a cargo de un comité de selección, liderado por el Jefe o Encargado del Personal y la junta encargada de calificar al titular del cargo vacante, excluyendo al representante del personal. El Artículo 20° establece que el Alcalde seleccionará a una de las personas propuestas como resultado del proceso de concurso. Finalmente, el Artículo 21° establece que una vez aceptado el cargo, la persona seleccionada será designada titular en el cargo correspondiente.

Las contrataciones de planta se refieren a la selección y designación de personal para ocupar cargos permanentes en el servicio público. Estos empleados suelen gozar de mayor estabilidad laboral y beneficios. Tal como se dijo anteriormente, estas contrataciones se realizan a través de concursos públicos, lo cual es un factor diferenciador de las demás contrataciones por lo que el proceso es distinto, cuenta con cuatro etapas; 1) Admisibilidad - 2) Análisis Curricular – 3) Entrevista – 4) Selección. Las tres primeras mayorías componen una terna y se entrega al Alcalde un oficio con la información correspondiente y será él quien elige uno entre los tres candidatos.

El encargado de Personal, será quién elabore las bases del concurso, coordine y gestione todo el proceso de selección, desde la planificación hasta la ejecución. Sin embargo, en el manual de procedimientos se documentará desde el momento en que la Oficina de Personal deba informar a la unidad solicitante y citar al postulante al proceso de inducción.

## 2) Contrata

El Artículo 2° de la Ley 18.883 establece que “la dotación de las municipalidades podrá comprender cargos a contrata, los que tendrán el carácter de transitorios.” Esto hace referencia a una modalidad de contratación laboral en la que un empleado es contratado por un período de tiempo determinado, durando como máximo, sólo hasta el 31 de diciembre de cada año. Es una forma de empleado temporal y no permanente.

Esta contratación a diferencia de la modalidad de planta, se realiza de manera directa, es decir, el funcionario será empleado directamente por el Alcalde, efectuando una entrevista previa. Este tipo de contratación es común en situaciones donde se requiera personal para proyectos específicos o cubrir ausencias. Debido a estas diferencias, el proceso de contratación a contrata se lleva a cabo de manera distinta, y en el manual de procedimientos se documentará desde el momento en que llega a la Oficina de Personal la solicitud de contratación por parte de la unidad interesada, esto se sabe una vez que el Alcalde haya derivado a la persona a una unidad y/o departamento.

## 3) Honorarios

Se refiere a la relación laboral en la que una persona es contratada para prestar servicios profesionales de manera independiente y por un período determinado, recibiendo un pago por honorarios. Este tipo de contratación es una de las modalidades más comunes dentro de las municipalidades.

## 4) Suplencias

La contratación de suplencia en una municipalidad se refiere a la contratación de personal para ocupar temporalmente un cargo vacante o que no esté siendo utilizado por un lapso superior a un mes. El empleado contratado asume las responsabilidades y funciones del puesto, además gozará de los mismos beneficios del cargo titular y no podrá extenderse por un plazo superior a 6 meses.

Las contrataciones de suplencia es una práctica que permite a las organizaciones mantener la operatividad y la prestación de servicios esenciales incluso cuando hay ausencias temporales de su personal titular.

## Pago de Remuneraciones y Reloj Control

### **Pago de Remuneraciones**

El proceso de Pago de Remuneraciones se lleva a cabo a través de un programa computacional proporcionado por CAS - CHILE.

Un punto importante a considerar y que debe ser mencionado en el manual de procedimientos es que para que el proceso se lleve a cabo de manera efectiva y segura es importante trabajar de manera paralela con el programa de “Remuneraciones” y “Administración de Personal Municipal” por la razón de que el primero se alimenta del segundo.

El manual que se proporcionará detalla paso a paso el proceso de remuneraciones. Sin embargo, es esencial hacer referencia al manual de usuario del Sistema de Remuneraciones de CAS - CHILE. Dominar el uso de este programa facilitará la ejecución efectiva de los pasos indicados en el manual de procedimientos.

Previo a la presentación detallada del procedimiento en el manual, resulta crucial brindar información relacionada con el proceso de remuneraciones. Este paso inicial permitirá una comprensión más clara y completa. Dicha información es la siguiente:

Lo primero será dejar en claro que es un bienio y que ocurre cuando una persona cumple uno. *“Estipendio que se otorga a los trabajadores de planta y contrata de las municipales, por cada dos años de servicios efectivos en un mismo grado, con un límite de treinta años”.* (Ilustre Municipalidad de Los Vilos, 2018). Por otra parte, la Ley 19.180 establece que *“El monto de la asignación de antigüedad se determinará calculando un 2% sobre los sueldos base de cada uno de los grados de la escala por períodos de dos años, con un límite de treinta años.”* En otras palabras, se puede decir que, cada dos años un funcionario completa un bienio, lo que implica un

aumento del 2% en su sueldo base. Por lo que es fundamental considerar dicha información y verificar antes de iniciar el proceso si algún empleado se encuentra en esta situación, ya que al cumplir un bienio se debe modificar la liquidación de la persona, generando una alteración en el proceso.

Lo segundo será mencionar la existencia de los PMG, ya que estos constituyen haberes que solo deben incluirse en determinados meses, afectando así la liquidación final. Este factor representa una alteración significativa en el proceso en sí. *“Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios”. “Consta de tres componentes: uno fijo (15% de una base de remuneraciones definida en la ley), uno variable colectivo (8%) y el variable institucional denominado PMG (7,6%)”.* (DIPRES, 2017)

Los beneficiarios del PMG colectivo serán aquellas personas que pertenecieron al municipio hasta el 31 de diciembre del año anterior, es decir, no aplica para las nuevas contrataciones.

El pago aplica para los meses de mayo, julio, octubre y diciembre, y el monto que se considera en el PMG es el devengado de los tres meses anteriores (exceptuando el mes de mayo) es por ello que el porcentaje de 15 será de 45, el de 8 será de 24 y el de 7,6 será de 22,8. Dicho porcentaje será aplicado en la siguiente fórmula: *Sueldo Base + Asignación Municipal + Asignación Ley 18.717 + Asignación Ley 19.529.*

Otros puntos importantes a considerar, es que las asignaciones municipales que se ven reflejadas en los haberes de la liquidación, son fijas y deben actualizarse en diciembre de cada año. Esto debe realizarse de manera manual en la tabla de sueldos por grado. Por otra parte, en el caso de que a algún funcionario no se le haya cancelado alguna asignación u hora extra, se debe realizar una planilla suplementaria en el Sistema de Remuneraciones.

## **Reloj Control**

El programa de reloj control es una herramienta que se utiliza para rastrear y gestionar la asistencia de los funcionarios municipales, registrando las horas de entrada y salida, así como otras actividades relacionadas con el tiempo de trabajo.

Existe una relación directa entre el Sistema de Remuneraciones, el Sistema de Personal y el Sistema de Reloj Control, ya que este último registra las horas trabajadas por los empleados, proporcionando datos precisos sobre su asistencia y puntualidad, dichos datos son vitales para el cálculo de remuneraciones. Además, la información que recopila el Sistema de Reloj Control es utilizada para calcular las horas extras trabajadas por los funcionarios, lo cual afecta directamente a la remuneración.

## Cometidos de Servicios

El Artículo 1° del D.F.L N° 262 establece que *“Los trabajadores del sector público que en su carácter de tales y por razones de servicio deban ausentarse del lugar de su desempeño habitual, dentro del territorio de la República, tendrán derecho a percibir un subsidio, que se denominará viático, para los gastos de alojamiento y alimentación en que incurrieren, el que no será considerado sueldo para ningún efecto legal.”*

Será relevante agregar al manual que el monto del viático que recibirá el funcionario dependerá del grado que ocupe en el escalafón municipal. Además, el funcionario recibirá el 20% del viático si realiza el cometido de servicio dentro de la comuna y durante el día, en caso de que fuese fuera de la comuna y por el día le correspondería el 40% del viático. Para el caso de que el funcionario tuviere que pernoctar fuera del lugar de su desempeño habitual y fuera de la comuna, le correspondería el 100% del viático. Lo anterior, se puede visualizar en la siguiente tabla proporcionada por la Contraloría General de la República:

**Figura 3**

<b>VIÁTICOS ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL</b>				
Art. 4 DFL 262/77 Modif por DS 1.363/92, Hda.				
Nivel Jerárquico (NJ)	100%	40%	30%	20%
1 NJ al 5 NJ	78.621	31.448	23.586	15.724
6 NJ al 11 NJ	72.319	28.928	21.696	14.464
12 NJ al 20 NJ	58.692	23.477	17.608	11.738

\* Afecto al límite del Art. 8 del D.F.L. N° 262, 1977, Min. Hacienda.

*Fuente: Contraloría General de la República*

Este derecho a viático les corresponde a los funcionarios de planta y a contrata, así lo señala la Ley N° 18.883. Por otro lado, los empleados contratados a través del Código del Trabajo o a Honorarios tendrán derecho a viáticos, siempre y cuando esté especificado en sus respectivos contratos.

## Permisos

Dentro del municipio existen tres tipos de permisos; Permisos Administrativos, Feriados Legales y Permisos Compensatorios. A partir de la Ley 18.883 fue posible extraer lo siguiente:

### **De los Permisos Administrativos:**

*Artículo 107.- Se entiende por permiso la ausencia transitoria de la municipalidad por parte de un funcionario en los casos y condiciones que más adelante se indican. El alcalde podrá conceder o denegar discrecionalmente dichos permisos.*

*Artículo 108.- Los funcionarios podrán solicitar permisos para ausentarse de sus labores por motivos particulares hasta por seis días hábiles en el año calendario, con goce de remuneraciones. Estos permisos podrán fraccionarse por días o medios días. Los funcionarios municipales podrán solicitar que los días hábiles insertos entre dos feriados, o un feriado y un día sábado o domingo, según el caso, puedan ser de descanso, con goce de remuneraciones, en tanto se recuperen con otra jornada u horas de trabajo, realizadas con anterioridad o posterioridad al feriado respectivo.*

### **De los Feriados Legales:**

Artículo 101.- *Se entiende por feriado el descanso a que tiene derecho el funcionario, con el goce de todas las remuneraciones durante el tiempo y bajo las condiciones que más adelante se establecen.*

Artículo 102.- *El feriado corresponderá a cada año calendario y será de quince días hábiles para los funcionarios con menos de quince años de servicios, de veinte días hábiles para los funcionarios con quince o más años de servicios y menos de veinte, y de veinticinco días hábiles para los funcionarios con veinte o más años de servicio. Para estos efectos, no se considerarán como días hábiles los días sábados y se computarán los años trabajados como dependiente, en cualquier calidad jurídica, sea en el sector público o privado.*

Artículo 103.- *El funcionario solicitará su feriado indicando la fecha en que hará uso de este derecho, el cual no podrá en ningún caso ser denegado discrecionalmente. Cuando las necesidades del servicio así lo aconsejen el alcalde podrá anticipar o postergar la época del feriado, a condición de que éste quede comprendido dentro del año respectivo, salvo que el funcionario en este caso pidiere expresamente hacer uso conjunto de su feriado con el que corresponda al año siguiente. Sin embargo, no podrán acumularse más de dos períodos consecutivos de feriados. Los funcionarios podrán solicitar hacer uso del feriado en forma fraccionada, pero una de las fracciones no podrá ser inferior a diez días. La autoridad correspondiente autorizará dicho fraccionamiento de acuerdo a las necesidades del servicio.*

Artículo 106.- *El funcionario que ingrese a la municipalidad no tendrá derecho a hacer uso de feriado en tanto no haya cumplido efectivamente un año de servicio.*

### **De los Permisos Compensatorios:**

*Los trabajos extraordinarios se compensarán con descanso complementario. Si ello no fuere posible por razones de buen servicio, aquéllos serán compensados con un recargo en las remuneraciones.*

Artículo 65.- *El descanso complementario destinado a compensar los trabajos extraordinarios realizados a continuación de la jornada, serán igual al tiempo trabajado más un aumento de veinticinco por ciento.*

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

*Artículo 66.- Los empleados que deban realizar trabajos nocturnos o en días sábado, domingo y festivos deberán ser compensados con un descanso complementario igual al tiempo trabajado más un aumento del cincuenta por ciento.*

Esto aplica solamente para el personal de planta y contrata, puesto que solamente ellos tienen derecho a estos tres tipos de permisos. Mientras que los empleados contratados a través del Código del Trabajo o a Honorarios tendrán derecho a permiso consensuado, siempre y cuando esté especificado en sus respectivos contratos.

# Conclusiones

A lo largo de este estudio, se logró alcanzar cada uno de los objetivos específicos establecidos inicialmente. Estos objetivos no solo guiaron el proceso de investigación, sino que también desempeñaron un papel fundamental en la configuración y organización de la memoria. Cada paso y hallazgo contribuyeron a cumplir las metas propuestas y a enriquecer la profundidad y calidad de la memoria.

El primer objetivo tenía relación con verificar la existencia de documentación formal relacionada a los procesos. Luego de varias reuniones y entrevistas con el equipo de Personal fue posible llegar a la conclusión de que dentro del área de Personal no existían documentos relacionados a los procesos, lo que llevó a emprender un viaje desde cero, con una motivación principal, la de diseñar un manual de procedimientos para el área de Personal de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos. Este vacío de información representó un desafío y también una oportunidad para modelar un cambio significativo y lograr una gestión de Recursos Humanos más eficiente y uniforme.

En segundo lugar, el objetivo se centró en conocer los procesos que lleva a cabo el área de Personal y seleccionar cuatro de ellos para su análisis detenido. Gracias a esto fue posible realizar una selección que permitió que el manual se enfocará en las áreas más críticas y estratégicas. Además, este paso permitió que el manual se desarrollará a partir de fundamentos sólidos y un conocimiento integral. Esto se logró mediante la recopilación de información durante reuniones personalizadas con los responsables de cada proceso, lo que posibilitó una comprensión exhaustiva y secuencial de los mismos.

El tercer objetivo se enfoca en protocolizar los procesos seleccionados, este paso fue el que permitió dar forma y estructura al manual. Vale la pena destacar que este paso representó uno de los desafíos más significativos del proceso, ya que implicó la organización de la información recopilada en las reuniones y la investigación de temas previamente desconocidos. Durante la elaboración del manual se crearon también los diagramas de flujo. Para esta tarea se utilizó la plataforma "BPMN.IO", la cual se destacó por su facilidad de uso. Los diagramas de flujo se incluyeron con el objetivo de proporcionar al usuario una imagen visual de los procedimientos.

Finalmente, el quinto objetivo se centra en identificar y proponer puntos de mejora para al menos un proceso. Este paso crítico implicó un análisis de los procedimientos, donde se identificaron situaciones deficientes con un potencial significativo de mejora. Durante este análisis, se observó que la mayoría de los procesos, incluyendo Contrataciones, Reloj Control, Cometidos de Servicios y Permisos, presentaban áreas de oportunidad para optimización.

En particular, se propusieron áreas de mejoras para cada uno de estos procesos mencionados, ofreciendo recomendaciones concretas y detalladas para abordar aspectos identificados. Además, se sugirió una mejora global para el área de Personal: la implementación de un Sistema de Información destinado al personal contratado a honorarios. Cabe destacar que, aunque no se realizaron recomendaciones directas para el proceso de Pago de Remuneraciones, la implementación del Sistema de Información propuesto beneficia indirectamente a este proceso.

Este enfoque en la identificación y propuesta de mejoras resalta el compromiso con la mejora continua, buscando no solo resolver problemas actuales, sino también fortalecer la capacidad del área para afrontar desafíos futuros de manera proactiva.

Se considera que la incorporación de un Manual de Procedimientos para el área de Personal marca una transición desde la informalidad hacia la estandarización, lo que establece un marco claro para la ejecución de las tareas diarias. Por otra parte, este estudio no solo se trata de diseñar un documento; se trata de llenar un vacío, proporcionar dirección y empoderar a los profesionales del área con herramientas necesarias. Al avanzar hacia la implementación y adopción de este manual, se traza un nuevo rumbo de mejora para el área de Personal.

## Recomendaciones

En la culminación del diseño del manual de procedimientos para el área de Personal de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos, se mira hacia el futuro con una perspectiva de mejora continua. A medida que se diseñaba y desarrollaba este manual, surgieron observaciones y reflexiones en relación a situaciones deficientes con un potencial significativo de mejora. Estas situaciones, identificadas durante el proceso de diseño y desarrollo, no deben ser vistas como obstáculos insuperables, sino como oportunidades estratégicas.

En este contexto, las recomendaciones que se presentarán no sólo abordan las deficiencias identificadas, sino que también ofrecen un camino claro hacia la mejora continua. Cada situación adversa identificada se convierte en un punto de partida para implementar ajustes y refinamientos que contribuirán directamente a la optimización de los procesos. El objetivo es posicionar al área de Personal en un camino ascendente hacia su máxima eficiencia operativa.

A continuación, se presentarán las situaciones deficientes y sus recomendaciones:

1. El último paso del procedimiento de Contratación es “Archivar la documentación”, haciendo referencia al archivo físico del contrato, decreto y documentos respaldatorios. Esto ha demostrado ser eficaz, pero presenta desafíos considerables en términos de gestión y accesibilidad a la información. La acumulación de documentos físicos ocupa espacio en la Oficina de Personal y dificulta la búsqueda rápida cuando se requiere recuperar información específica.

→ Se propone la transición hacia un sistema de archivo digital. Esta iniciativa implica la creación de carpetas digitales para cada funcionario, donde se puedan almacenar de manera segura y organizada los contratos, decretos y otros documentos pertinentes. Además, se sugiere registrar estos datos en un sistema de información (SI) que permita un acceso rápido y eficiente a la información cuando sea necesario.

2. No se ha incorporado un paso que se considera esencial dentro del procedimiento de Contratación

→ Con el propósito de sugerir una mejora en el actual procedimiento de Contratación se recomienda la inclusión de un paso crucial: el proceso de inducción para los nuevos miembros del municipio. Se propone que, una vez que se haya formalizado la contratación, se cite a la persona contratada a participar de un proceso de inducción. Esto debe llevarse a cabo antes de la fecha de inicio de labores con el objetivo de brindar una bienvenida estructurada y una introducción al entorno de trabajo, lo cual potencia la acogida de nuevos talentos y facilita su adaptación al entorno municipal.

El proceso de inducción incluirá los siguientes elementos:

- Acogida y bienvenida.
- Presentación del municipio: Dar a conocer la misión, visión y valores, así como la estructura organizativa.
- Presentación de normativas y políticas: Presentar normativa interna relevante para garantizar una comprensión clara de las expectativas y prácticas de un funcionario municipal. En caso de que la persona contratada sea parte del equipo de Personal, se le debe presentar detalladamente el Manual de Procedimientos que ha sido diseñado.
- Presentación de equipos y departamentos.
- Recorrido por las instalaciones.

3. Actualmente, en el procedimiento de Reloj Control se lleva a cabo la impresión de resúmenes para más de 400 funcionarios, lo cual, además de ser costoso y generar un uso innecesario de recursos materiales, se ha vuelto impráctico. La entrega física de estas hojas a través de los departamentos puede resultar en demoras y complicaciones adicionales. Además, la pérdida de la Hoja Reloj Control por parte de algunos funcionarios implica la interrupción de sus labores, ya que deben dirigirse a la Oficina de Personal para solicitar una copia, lo que también genera una carga adicional para quien tiene la responsabilidad de emitir el documento.

→ Se recomienda la implementación de una intranet municipal. Esta plataforma digital centralizaría la información del personal, proporcionando a cada funcionario acceso a una cuenta única donde podrán encontrar su hoja de vida, liquidaciones de sueldo, hoja reloj control, liquidaciones, cantidad de permisos utilizados y disponibles y demás información pertinente. Esta solución no solo eliminaría la necesidad de imprimir y

distribuir físicamente las hojas, sino que también empoderaría a los funcionarios para gestionar su propia información de manera eficiente.

4. La Municipalidad de Los Vilos enfrenta una carencia significativa al no contar con un Sistema de Información dedicado para el personal contratado a honorarios. Aunque existe un sistema implementado para el personal de planta y contrata, la ausencia de una plataforma similar para honorarios ralentiza los procesos de Cometidos de Servicios, Permisos y Reloj Control.

El Sistema de Reloj Control, encargado de registrar la asistencia y salidas de los funcionarios, obtiene la información necesaria del Sistema de Información de Personal Municipal que abarca datos de personal de planta y contrata. Sin embargo, cuando un funcionario a honorarios realiza un cometido de servicios o solicita un permiso consensuado, la Oficina de Personal debe registrar manualmente los datos en una planilla Excel. Este proceso se traduce en ineficiencias operativas, ya que la información debe ser ingresada de manera manual al Sistema de Reloj Control, generando redundancias y aumentando el margen de error.

→ Para superar esta limitación y optimizar los procesos, se propone la implementación de un Sistema de Información específico para el personal contratado a honorarios.

5. Dentro del proceso de Cometidos de Servicios, se identifica un paso crítico que consiste en la “Elaboración de la Planilla de Pago” para los funcionarios. Actualmente, este proceso se realiza de manera manual, lo que implica la introducción de información desde cero cada vez que se genera la planilla de pago para un funcionario específico. Esto aumenta la probabilidad de errores y consume tiempo valioso.

→ Para optimizar este procedimiento y reducir la carga de trabajo asociada, se propone la implementación de correspondencia vinculada con un procesador de texto, como Microsoft Word. La idea es establecer plantillas predefinidas que contengan los campos necesarios para la elaboración de la planilla de pago. Además, esta implementación permitirá mantener un registro, facilitando la recuperación en caso de necesitar volver a generar la planilla debido a posibles errores u otras circunstancias. Esto mismo aplicaría para el proceso de Permisos.

6. Dentro del procedimiento de Cometidos de Servicios, se identificó un obstáculo en el paso de la “Elaboración de la Planilla de Pago”, evidenciando retrasos atribuibles a la demora en obtener número y fecha correspondiente para el Decreto por parte de la Secretaría Municipal.

→ Para optimizar este proceso, se propone que cada unidad realice una planificación semanal o quincenal de las salidas a cometidos programadas por los funcionarios. Esta estrategia tiene como objetivo agilizar el proceso al enviar los decretos con anterioridad, de manera conjunta y por unidad. La planificación anticipada permitirá una gestión más eficiente y una reducción de los tiempos de espera.

# Referencias

Censos de Población y Vivienda. (2017). Los Vilos Reporte Comunal. BCN. Obtenido de [https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2017&idcom=4203#](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2017&idcom=4203#)

Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Organización y Control.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones.

Dirección de Presupuestos (DIPRES), Ministerio de Hacienda. (2017). Programa de Mejoramiento de Gestión. Obtenido de <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15230.html#:~:text=Los%20Programas%20de%20Mejoramiento%20de,car%C3%A1cter%20monetario%20para%20los%20funcionarios.>

Decreto 262. (1977). Aprueba el Reglamento de Viáticos para el Personal de la Administración Pública. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=5238>

Gamarra, G. (2023). ¿Qué son los Recursos Humanos?. Factorial. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/#importancia-del-departamento-de-rrhh>

Herrera, H. (s.f). Manuales Administrativos. Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/manuales-administrativos/>

Ilustre Municipalidad de Los Vilos. (2023). Código de Ética. Obtenido de <https://www.munilosvilos.cl/wp-content/uploads/2023/07/decretos1196.pdf>

Ilustre Municipalidad de Los Vilos. (2018). Decreto Alcaldicio N° 2052. Obtenido de <https://www.munilosvilos.cl/webTransparente/decretosalcaldiciosiaper2018/decretos2052.pdf>

Ley 18.695. (1988) Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. BCN. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30077&idVersion=1988-03-31>

Ley 18.883. (1989). Aprueba Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. BCN. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30256>

Ley 19.180. (1992). Modifica Ley N° 18.883, Sobre Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales y Dicta Normas sobre Remuneraciones para el Personal Municipal. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30547>

Magni, P. (2023). Diferencias entre procesos y procedimientos ¿Cuáles son?. Pipefy. Obtenido de <https://www.pipefy.com/es/blog/diferencia-proceso-y-procedimiento/>

Monascal, J. (s.f). Organización y Métodos. Obtenido de <http://www.gideca.net/files/Curso%20GIDE-OYM.pdf>

Plan de Desarrollo Comunal Los Vilos. (2008). Tomo I: Diagnóstico Global. Obtenido de [https://www.munilosvilos.cl/webTransparente/doctos/PLADECO\\_Tomo1.pdf](https://www.munilosvilos.cl/webTransparente/doctos/PLADECO_Tomo1.pdf)

Quinteros, R. (2004). O&M en el Área Administrativa Financiera. Obtenido de <https://www.bivica.org/files/organizacion-metodos.pdf>

Raeburn, A. (2022). Diagrama de Flujo de Trabajo: ¿Qué es y cómo hacerlo?. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/workflow-diagram>

Randstad. (2022). Funciones y Responsabilidades del Departamento de RRHH. Obtenido de <https://www.randstad.es/contenidos360/productividad/como-se-organiza-un-departamento-de-recursos-humanos/>

Reyes, E. (2022). ¿Qué son los Procesos?. Emprendedor Inteligente. Obtenido de <https://www.emprendedorinteligente.com/definicion-de-proceso-segun-autores/>

Rodríguez, J. (2023). Manual de Procedimientos: ¿Qué es y cómo hacer uno?. HubSpot. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>

Vivanco Vergara, M (2017). Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una Organización. Scielo. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)

Anexos

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
PARA EL ÁREA DE PERSONAL**

**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LOS VILOS**



**Diciembre 2023**

# Resumen Ejecutivo

Este Manual de Procedimientos tiene como objetivo proporcionar pautas claras y detalladas para cuatro de los procesos que ejecuta el área de Personal: Contrataciones, Pago de Remuneraciones y Reloj Control, Cometidos de Servicios y Permisos. Este documento busca establecer lineamientos para garantizar la eficiencia y transparencia en la ejecución de estas actividades críticas.

Se ha incorporado un marco normativo que proporciona la base legal para los procedimientos aquí descritos, asegurando coherencia y legalidad en las actividades municipales.

Existe una sección dedicada al control de cambios, destinada a registrar y documentar cualquier modificación posterior a la publicación inicial del manual. Esto garantiza la actualización constante del documento en respuesta a cambios legislativos, normativos u operativos.

El manual presenta los procedimientos detallados para cada proceso de manera estructurada para facilitar su comprensión y ejecución. Junto con ello, se incluye un apartado que identifica los Sistemas de Información que intervienen, así como los requisitos y condiciones necesarias para ejecutarlos eficientemente. Además, para una comprensión visual más clara, se proporciona un enlace (URL) a un diagrama de flujo que representa de manera gráfica cada uno de los procesos descritos.

Con el objetivo de clarificar la terminología utilizada, se incluye un glosario que define de manera precisa los términos específicos relacionados con los procesos municipales.

Finalmente, el documento concluye con una sección de recomendaciones destinadas a optimizar los procesos municipales, promoviendo la eficiencia.

# Índice

1. Introducción .....	3
1.1 Ámbito del Documento .....	3
1.2 Objetivo del Documento .....	3
1.3 Audiencia Objetivo.....	4
2. Marco Normativo.....	5
3. Control de Cambios .....	6
4. Procedimientos .....	7
4.1 Contratación .....	7
4.2 Pago de Remuneraciones y Reloj Control .....	17
4.3 Cometidos de Servicios .....	23
4.4 Permisos .....	26
5. Glosario de Términos.....	29
6. Recomendaciones .....	31

# 1. Introducción

## 1.1 Ámbito del Documento

El Manual de Procedimientos se limita a protocolizar cuatro de los procesos que desempeña el área de Personal de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos. Dichos procesos son:

1. Contratación.
2. Pago de Remuneraciones y Reloj Control.
3. Cometidos de Servicios.
4. Permisos.

## 1.2 Objetivo del Documento

El Manual de Procedimientos tiene como objetivo proporcionar una guía detallada y estructurada sobre cómo llevar a cabo los procesos de Contratación, Pago de Remuneraciones y Reloj Control, Cometidos de Servicios y Permisos. Sus propósitos específicos son:

- Facilitar la comprensión de los procedimientos involucrados en la Contratación, Pago de Remuneraciones y Reloj Control, Cometidos de Servicios y Permisos.
- Establecer estándares y pautas claras para garantizar la consistencia, la transparencia y el cumplimiento de las normativas internas y externas aplicables en todas las etapas de estos procesos.
- Servir como una herramienta de referencia y proporcionar orientación detallada para minimizar errores y asegurar la eficiencia operativa.
- Contribuir a la optimización de los recursos, tanto financieros como humanos, al mejorar la planificación y ejecución de los procesos.

- Promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua, donde los procedimientos se revisen y actualicen periódicamente para adaptarse a las cambiantes necesidades y regulaciones.
- Acelerar el flujo de trabajo al proporcionar instrucciones claras y eficaces que ayuden a reducir el tiempo dedicado a la ejecución de estos procesos.

### 1.3 Audiencia Objetivo

La audiencia objetivo de este Manual de Procedimientos son los funcionarios municipales que están o estarán involucrados en los procesos.

## 2. Marco Normativo

El Manual de Procedimientos se desarrolla en estricto cumplimiento con el marco normativo vigente que rige las actividades y operaciones de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos, de acuerdo a lo indicado por el personal de la institución.

- Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.
- Ley N° 19.886, Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios.
- Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.  
Artículo 70° al 75°, Comisiones de Servicio y Cometidos Funcionarios.  
Artículo 107° al 108° Permisos.  
Artículo 101° al 106° Feriados.  
Artículo 65° al 66° Jornada de Trabajo.
- Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- D.F.L N° 262.
- Código del Trabajo. Reglamento N°1 de la Municipalidad, D.F.L N° 3551.

### 3. Control de Cambios

<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>			
<b>VERSIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>RAZÓN PARA EL CAMBIO</b>
1.0	05/12/2023	Creación del manual de procedimientos	Protocolizar los procesos
<b>ELABORÓ</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>	
Antonella Arlette González Aguilera		Memorista	
<b>REVISÓ</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>	
<b>APROBÓ</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>

## 4. Procedimientos

### 4.1 Contratación

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Contratación Modalidad Honorarios.
<b>OBJETIVO:</b>	Verificar la capacitación de los candidatos y gestionar los procesos de contratación.
<b>FRECUENCIA:</b>	Permanente.
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>FECHA:</b>	05/12/2023

<b>REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</b>
<p>El certificado de antecedentes es esencial, y en caso de no contar con este documento la Oficina de Personal no elaborará el contrato.</p> <p>En caso de ser Honorario Suma Alzada (21.03) se solicitará el certificado de acuerdo del Concejo Municipal que aprueba las funciones.</p>

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Completar el “Formulario de Solicitud de Certificado de Antecedentes”. El documento debe contener los datos y la firma de la persona que se está considerando para el puesto.	Unidad Interesada.
Entregar el formulario en la Oficina de Personal	Unidad Interesada.
Recepcionar el formulario, generar un oficio y solicitar de manera presencial los certificados de antecedentes al Servicio de Registro Civil e Identificación.	Oficina de Personal.
Retirar los certificados de antecedentes y realizar una revisión para determinar si se ha obtenido la totalidad de los certificados. Si los certificados han sido recibidos, se procede a contactar a la unidad correspondiente para notificar la autorización a través de correo electrónico. Si no se recibe algún certificado, debe consultar al Servicio de Registro Civil e Identificación y si nuevamente no se entrega debe asumir que la persona tiene anotaciones en su hoja de vida y notificar a la unidad correspondiente.	Oficina de Personal.

<p>Completar el “Formulario de Solicitud de Contratación” y entregar dicho formulario al área de presupuesto. El documento debe contener la firma del Director de la unidad solicitante y la información necesaria para proponer al Sr. Alcalde la contratación.</p>	<p>Unidad Interesada.</p>
<p>Evaluar la disponibilidad de recursos en el presupuesto municipal destinados al programa en cuestión. Si la contratación es factible, se procede a emitir una obligación que informa que el municipio cuenta con los recursos necesarios. Si no se cuenta con los recursos presupuestarios, la contratación del personal no es viable, por ende, no puede llevarse a cabo.</p>	<p>Área de presupuesto</p>
<p>Retirar la documentación en el área de presupuesto y entregarla al Sr. Alcalde para la obtención de visto bueno. En caso de rechazo, la documentación será devuelta al Departamento que la presentó. Si es aprobada, el documento será firmado por el Sr. Alcalde y devuelto a la unidad correspondiente para que continúe con su proceso de tramitación.</p>	<p>Unidad Interesada.</p>
<p>Entregar por libro la solicitud junto con todos los documentos respaldatorios, en Oficina de Personal. Esto debe ejecutarse con al menos 5 días hábiles de anticipación a la planificación de inicio de labores, además debe adjuntarse el currículum respectivo.</p>	<p>Unidad Interesada.</p>
<p>Revisar la documentación entregada y obtener un certificado denominado “Registro Nacional de Deudores de Pensiones de Alimentos”. Debe verificar mediante RUT si el candidato tiene alguna deuda pendiente relacionada con pensiones alimenticias. En caso de deuda, se debe proceder a adjuntar a la contratación la “Autorización para Retención Judicial - Deuda de Alimentos”. Se elabora el contrato, siempre y cuando el contratado autorice mediante formulario la retención del monto.</p>	<p>Oficina de Personal.</p>
<p>Requerir certificado y/o título en caso de que el individuo cuente con estudios técnicos y/o superiores. Verificar la autenticidad y legalidad de los documentos entregados.</p>	<p>Oficina de Personal.</p>
<p>Elaborar el contrato y enviarlo por libro a la Administración Municipal.</p>	<p>Oficina de Personal.</p>
<p>Revisar que las contrataciones estén correctas, y enviar la documentación a la Alcaldía.</p>	<p>Administración Municipal.</p>

Si existen errores, se debe devolver la documentación a la Oficina de Personal.	Alcaldía.
Firmar la documentación y devolverla a Oficina de Personal.	Alcaldía.
Coordinar con Secretaría Municipal, mediante correo electrónico, un día y horario para que la persona contratada asista al municipio a realizar la firma del contrato.	Oficina de Personal.
Informar a la persona a contratar el día y horario acordado para que asista al municipio a firmar el contrato.	Oficina de Personal.
Llevar a cabo la firma de contratos.	Oficina de Personal. Secretaría Municipal. Persona a Contratar.
Resguardar la documentación y elaborar el Decreto Alcaldicio. Visar dicho decreto y enviarlo a la Administración Municipal.	Oficina de Personal.
Revisar, visar y firmar el documento, para posteriormente enviarlo a la Alcaldía.	Administración Municipal.
Visar y firmar el documento, y luego enviarlo a Control Interno.	Alcaldía.
Examinar la legalidad del documento, visar, e ingresar los datos a una planilla de orden. Posterior a ello, el documento se envía a la Secretaría Municipal.	Control Interno.
Ratificar firma del Sr. Alcalde y firmar la documentación.	Secretaría Municipal.
Otorgar número y fecha correspondiente al Decreto Alcaldicio. Posteriormente, debe notificar al funcionario contratado a través de correo electrónico. Si no se logra obtener número, el documento será devuelto a la Oficina de Personal, señalando que con la subrogancia indicada no es posible asignar número y la Oficina de Personal deberá elaborar un nuevo decreto.	Secretaría Municipal
Archivar la documentación de manera física.	Oficina de Personal.

<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN A UTILIZAR EN CONTRATACIÓN HONORARIOS</b>		
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Registro Nacional de Deudores Pensiones de Alimentos.	Registro electrónico que tiene por objetivo coordinar diversas medidas legales, a fin de promover y garantizar el cumplimiento del pago de las pensiones de alimentos.	<a href="https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/101967-registro-nacional-de-deudores-de-pensiones-de-alimento">https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/101967-registro-nacional-de-deudores-de-pensiones-de-alimento</a>

<b>DIAGRAMA DE FLUJO CONTRATACIÓN MODALIDAD HONORARIOS</b>
<p><a href="https://drive.google.com/file/d/13XumJaCp6ThTjrY1Mo9IO0XKJN-FHchv/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/13XumJaCp6ThTjrY1Mo9IO0XKJN-FHchv/view?usp=sharing</a></p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1RTqKVySQRgL2mA1TPOddZIsB63Zbc4je/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1RTqKVySQRgL2mA1TPOddZIsB63Zbc4je/view?usp=sharing</a></p> <p><i>Nota. El proceso de Contratación Modalidad Honorarios se divide en dos: una parte consiste en el proceso de contratación, y la segunda es la elaboración del Decreto Alcaldicio.</i></p>

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Contratación Modalidad Planta.
<b>OBJETIVO:</b>	Verificar la capacitación de los candidatos y gestionar los procesos de contratación.
<b>FRECUENCIA:</b>	Ocasional.
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>FECHA:</b>	05/12/2023

<b>REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</b>
<p>La aceptación del cargo de la persona designada por el Sr. Alcalde es esencial, y en caso de no contar con esto la Oficina de Personal no elaborará el Decreto Alcaldicio.</p> <p>Certificado de Salud Compatible.</p>

Una vez finalizado el proceso de Concurso Público y haber seleccionado al personal, se procede a lo siguiente:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Recepcionar documentación de la persona a contratar, la cual es entregada por la Comisión.	Oficina de Personal.
Completar el “Formulario de Solicitud de Certificado de Antecedentes”. El documento debe contener los datos y la firma de la persona que se está considerando para el puesto.	Oficina de Personal.
Generar un oficio y solicitar de manera presencial los certificados de antecedentes al Servicio de Registro Civil e Identificación.	Oficina de Personal.
Obtener un certificado denominado “Registro Nacional de Deudores de Pensiones de Alimentos”. Debe verificar mediante RUT si el candidato tiene alguna deuda pendiente relacionada con pensiones alimenticias. En caso de deuda, se debe proceder a adjuntar a la contratación la “Autorización para Retención Judicial - Deuda de Alimentos”.	Oficina de Personal.

Elaborar el Decreto de Nombramiento. Visar dicho decreto y enviarlo a la Administración Municipal.	Oficina de Personal.
Revisar, visar y firmar el documento, para posteriormente enviarlo a la Alcaldía.	Administración Municipal.
Visar y firmar el documento, y luego enviarlo a Control Interno.	Alcaldía.
Examinar la legalidad del documento, visar, e ingresar los datos a una planilla de orden. Posterior a ello, el documento se envía a la Secretaría Municipal.	Control Interno.
Ratificar firma del Sr. Alcalde y firmar la documentación.	Secretaría Municipal.
Otorgar número y fecha correspondiente al Decreto de Contratación. Posteriormente, debe notificar al funcionario contratado a través de correo electrónico y devolver el documento a la Oficina de Personal. Si no se logra obtener número, el documento será devuelto a la Oficina de Personal, señalando que con la subrogancia indicada no es posible asignar número y la Oficina de Personal deberá elaborar un nuevo decreto.	Secretaría Municipal.
Ingresar al Sistema de Información de Personal los datos del Decreto de Nombramiento y los datos personales del funcionario.	Oficina de Personal.
Confeccionar una carpeta para el nuevo funcionario, donde se adjunta copia de sus antecedentes personales y la documentación de la contratación.	Oficina de Personal.
Registrar los datos en la plataforma de la Contraloría General de la República, SIAPER.	Oficina de Personal.
Archivar la documentación de manera física.	Oficina de Personal.

<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN A UTILIZAR EN CONTRATACIÓN PLANTA</b>		
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Sistema de Información y Control del Personal.	Plataforma destinada a la tramitación electrónica de los actos administrativos emitidos por las entidades públicas.	<a href="https://siaper.contraloria.cl/contenido/">https://siaper.contraloria.cl/contenido/</a>
Sistema de la Administración de Personal Municipal.	Plataforma integral diseñada para gestionar y organizar eficientemente la información relacionada con los recursos humanos en el ámbito municipal. Este sistema proporciona una herramienta centralizada para registrar, almacenar y administrar datos cruciales sobre cada funcionario que forma parte del equipo municipal.	Equipo Municipal.

**DIAGRAMA DE FLUJO CONTRATACIÓN MODALIDAD PLANTA**

<https://drive.google.com/file/d/1nVhvaA3DVEj2-0aNdqrDCc6Tou8eB7YZ/view?usp=sharing>

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Contratación Modalidad Contrata.
<b>OBJETIVO:</b>	Verificar la capacitación de los candidatos y gestionar los procesos de contratación.
<b>FRECUENCIA:</b>	Ocasional.
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>FECHA:</b>	05/12/2023

<b>REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</b>
El certificado de antecedentes es esencial, y en caso de no contar con este documento la Oficina de Personal no elaborará el contrato.  Certificado de Salud Compatible.

Cada director con la autorización previa del Sr. Alcalde, gestiona la contratación de una persona en calidad de Contrata, luego se procede a lo siguiente:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Completar el “Formulario de Solicitud de Certificado de Antecedentes”. Este documento debe contener los datos y la firma de la persona que se está considerando para el puesto. Luego, se entrega el formulario a la Oficina de Personal.	Unidad Interesada.
Recepcionar el formulario, generar un oficio y solicitar de manera presencial los certificados de antecedentes al Servicio de Registro Civil e Identificación.	Oficina de Personal.
Retirar los certificados y verificar que la persona no tenga antecedentes en su hoja de vida para proceder con la contratación. Luego de ello, notificar a la unidad interesada la situación. En caso de que la persona tenga anotaciones, la contratación no es posible.	Oficina de Personal.
Completar y enviar a la Oficina de Personal el “Formulario de Solicitud de Contratación”, el cual debe estar visado por Administración Municipal y firmado por el Alcalde.	Unidad Interesada.
Obtener un certificado denominado “Registro Nacional de Deudores de Pensiones de Alimentos”. Debe verificar	Oficina de Personal

mediante RUT si el candidato tiene alguna deuda pendiente relacionada con pensiones alimenticias. En caso de deuda, se debe proceder a adjuntar a la contratación la “Autorización para Retención Judicial - Deuda de Alimentos”.	
Requerir certificado y/o título en caso de que el individuo cuente con estudios técnicos y/o superiores. Verificar la autenticidad y legalidad de los documentos entregados.	
Elaborar el Decreto de Nombramiento que incluye los datos personales del funcionario, grado, escalafón, la duración de la contrata y la destinación del funcionario. Luego, enviar la documentación por libro a la Administración Municipal.	Oficina de Personal.
Revisar, visar y firmar el documento, para posteriormente enviarlo a la Alcaldía.	Administración Municipal.
Visar y firmar el documento, y luego enviarlo a Control Interno.	Alcaldía.
Examinar la legalidad del documento, visar, e ingresar los datos a una planilla de orden. Posterior a ello, el documento se envía a la Secretaría Municipal.	Control Interno.
Ratificar firma del Sr. Alcalde y firmar la documentación.	Secretaría Municipal.
Otorgar número y fecha correspondiente al Decreto de Contratación. Posteriormente, debe notificar al funcionario contratado a través de correo electrónico y devolver el documento a la Oficina de Personal. Si no se logra obtener número, el documento será devuelto a la Oficina de Personal, señalando que con la subrogancia indicada no es posible asignar número y Oficina de Personal deberá elaborar un nuevo decreto.	Secretaría Municipal.
Ingresar al Sistema de Información los datos del Decreto de Nombramiento y los datos personales del funcionario.	Oficina de Personal.
Confeccionar una carpeta para el nuevo funcionario, donde se adjunta copia de sus antecedentes personales y la documentación de la contratación.	Oficina de Personal.
Registrar los datos en la plataforma de la Contraloría General de la República, SIAPER.	Oficina de Personal.
Archivar la documentación de manera física.	Oficina de Personal.

<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN A UTILIZAR EN CONTRATACIÓN CONTRATA</b>		
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Sistema de Información y Control del Personal.	Plataforma destinada a la tramitación electrónica de los actos administrativos emitidos por las entidades públicas.	<a href="https://siaper.contraloria.cl/contenido/">https://siaper.contraloria.cl/contenido/</a>
Sistema de la Administración de Personal Municipal.	Plataforma integral diseñada para gestionar y organizar eficientemente la información relacionada con los recursos humanos en el ámbito municipal. Este sistema proporciona una herramienta centralizada para registrar, almacenar y administrar datos cruciales sobre cada funcionario que forma parte del equipo municipal.	Equipo Municipal.

<b>DIAGRAMA DE FLUJO CONTRATACIÓN MODALIDAD CONTRATA</b>
<a href="https://drive.google.com/file/d/1uP8wz3kbPG3hBP5kH1UqUSZrDBqd1XO/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1uP8wz3kbPG3hBP5kH1UqUSZrDBqd1XO/view?usp=sharing</a>

## 4.2 Pago de Remuneraciones y Reloj Control

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Pago de Remuneraciones.
<b>OBJETIVO:</b>	Garantizar que los funcionarios municipales reciban sus salarios de manera oportuna y precisa.
<b>FRECUENCIA:</b>	Permanente.
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>FECHA:</b>	05/12/2023

### CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

El proceso de Pago de Remuneraciones se lleva a cabo a través de un programa computacional proporcionado por CAS – CHILE.

Para que el proceso se lleve a cabo de manera efectiva y segura es importante trabajar de manera paralela con el programa de “Remuneraciones” y “Administración de Personal Municipal” por la razón de que el primero se alimenta del segundo.

Se recomienda consultar el manual de usuario del Sistema de Remuneraciones, de propiedad de la empresa CAS – CHILE para aclarar todos los pasos a seguir en el uso de dicho sistema.

Recordar que en los meses de mayo, julio, octubre y diciembre los funcionarios reciben un bono denominado “Programa de Mejoramiento de Gestión” (PMG), lo cual corresponde a un haber, por ende, debe incorporarse en la liquidación, de la misma manera en que lo hará la “Bonificación Imposición PMG”.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Iniciar sesión en el Sistema de Remuneraciones, ingresando usuario y contraseña.	Oficina de Personal.
Abrir mes en curso. Para ello debe cerrar el mes anterior y de manera automática se abrirá el nuevo mes.	Oficina de Personal.
Actualizar las tablas de U.F y U.T.M en el Sistema de Remuneraciones, se recomienda ingresar al sitio web de Servicio de Impuestos Internos y Previred y consultar el valor del último día del mes.	Oficina de Personal.
Verificar si existió alguna modificación en el grado que ocupan los funcionarios en el escalafón municipal. La	Oficina de Personal.

revisión debe ser minuciosa para cada caso en particular, ya que es el pilar fundamental de la remuneración del funcionario.	
Verificar la cantidad de bienes de los funcionarios y en caso de que alguno de ellos cumpla un bienio debe considerar dicha información. Cabe destacar que estos datos son proporcionados por el Sistema de Personal.	Oficina de Personal.
Ingresar los descuentos voluntarios de los funcionarios. El monto correspondiente a los descuentos se debe agregar de manera manual, puesto que los valores varían de acuerdo a la persona. Cabe destacar que los descuentos voluntarios son enviados por cada entidad financiera a través de correo electrónico.	Oficina de Personal.
Verificar si alguna persona se cambió de AFP. Dicha información es notificada a través de correo electrónico por Previred.	Oficina de Personal.
Realizar el ingreso de horas extraordinarias a cada uno de los funcionarios municipales, de conformidad a los Decretos Alcaldicios vigentes. La información requerida para este punto debe ser extraída del Sistema Reloj Control.	Oficina de Personal.
Ingresar descuentos por atrasos e inasistencias. La información requerida para este punto debe ser extraída del Sistema Reloj Control.	Oficina de Personal.
Realizar la última revisión de los parámetros del sistema y datos modificados del mismo.	Oficina de Personal.
Generar un resumen de informe presupuestario, el cual se envía de manera física a la Dirección de Administración y Finanzas, quienes generan el Decreto de Pago. Dicho resumen incluye leyes sociales, descuentos voluntarios, listados de atrasos, impuestos, entre otros.	Oficina de Personal. Dirección de Administración y Finanzas
Realizar los pagos a las instituciones previsionales a través del portal de Previred. Esto se lleva a cabo el día 10 de cada mes y los datos se generan en el programa de remuneraciones mediante los archivos previsionales.	Oficina de Personal.
Realizar el Formulario 29 en el Servicio de Impuestos Internos, el cual incluye los pagos de retenciones honorarios e impuesto único mensual. Esto se lleva a cabo el día 12 de cada mes.	Oficina de Personal.

<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN A UTILIZAR EN PAGO DE REMUNERACIONES</b>		
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Sistema de Remuneraciones.	Plataforma que administra y elabora las liquidaciones de los funcionarios.	Equipo Municipal.
Previred.	Servicio de declaración y pago de cotizaciones previsionales por Internet.	<a href="https://www.previred.com">https://www.previred.com</a>
Servicio de Impuestos Internos	Plataforma que ofrece una variedad de servicios en línea para facilitar la declaración y pago de impuestos por parte de los contribuyentes.	<a href="https://www.sii.cl">https://www.sii.cl</a>
Sistema de Reloj Control.	Plataforma que se utiliza para rastrear y gestionar la asistencia de los funcionarios municipales, registrando las horas de entrada y salida, así como otras actividades relacionadas con el tiempo de trabajo.	Equipo Municipal.
Sistema de la Administración de Personal Municipal.	Plataforma integral diseñada para gestionar y organizar eficientemente la información relacionada con los recursos humanos en el ámbito municipal. Este sistema proporciona una herramienta centralizada para registrar, almacenar y administrar datos cruciales sobre cada funcionario que forma parte del equipo municipal.	Equipo Municipal.

**DIAGRAMA DE FLUJO PAGO DE REMUNERACIONES**

[https://drive.google.com/file/d/1LwcV7Q\\_6l-Kw3yvBGg8MA9yrMZLwsEfn/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1LwcV7Q_6l-Kw3yvBGg8MA9yrMZLwsEfn/view?usp=sharing)

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Reloj Control.
<b>OBJETIVO:</b>	Gestionar y registrar de manera precisa la asistencia y el tiempo de trabajo de los funcionarios. Además de calcular.
<b>FRECUENCIA:</b>	Permanente.
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>FECHA:</b>	05/12/2023

#### **CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO**

Recordar que el Sistema de Remuneraciones, Sistema de Reloj Control y Sistema de la Administración de Personal Municipal se relacionan entre sí. En caso de que algún funcionario solicite permiso administrativo, feriado legal o permiso compensatorio, esto debe ser registrado en el Sistema de Administración de Personal Municipal para que dicha ausencia sea justificada en la Hoja de Reloj Control, la cual es proporcionada por el Sistema de Reloj Control.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Elaborar "Memo", solicitando horas extraordinarias. Esto se realiza antes de que comience el mes.	Unidad Interesada.
Recepcionar Memo.	Oficina de Personal.
Elaborar el Decreto de Autorización de Horas Extraordinarias por departamento y enviarlo a Control Interno.	Oficina de Personal.
Someter el Decreto a examen de legalidad. En caso de existir errores en el documento, este debe ser devuelto a la Oficina de Personal. Si los datos son correctos, se debe enviar el decreto a la Administración Municipal.	Control Interno.
Revisar, firmar y enviar el documento a la Secretaría Municipal.	Administración Municipal.
Ratificar la firma del Administrador Municipal y otorgar número y fecha correspondiente al decreto. Luego, devolver el documento a la Oficina de Personal.	Secretaría Municipal.
Iniciar sesión en el Sistema de Reloj Control, introduciendo usuario y contraseña.	Oficina de Personal.

<p>Cargar la base de datos en el Sistema de Reloj Control, la cual es proporcionada por el Departamento de Informática.</p>	<p>Oficina de Personal.</p>
<p>Asignar horario al funcionario. Esto debido a que existen personas con jornada y beneficios diferentes, por ende, si no se ingresan los horarios se generarían atrasos.</p>	<p>Oficina de Personal.</p>
<p>Revisar los Decretos de Autorización de Horas Extraordinarias por funcionario e ingresar dicha información al Sistema de Reloj Control. Esto con el fin de que dichas horas sean autorizadas en el reloj.</p>	<p>Oficina de Personal.</p>
<p>Calcular la cantidad de horas extras que hizo la persona, como así también sus atrasos e inasistencias. Esto el Sistema de Reloj Control lo realiza de manera automática, puesto que se asignó un horario y cantidad total de horas extraordinarias por funcionario.</p>	<p>Oficina de Personal.</p>
<p>Imprimir resumen para cada funcionario e informar a través de correo electrónico que la Hoja Reloj Control se comenzará a entregar en cada departamento el mismo día de la notificación. En el mismo correo electrónico debe preguntar a los funcionarios si quieren que las horas extraordinarias realizadas sean pagadas o compensadas. Además, debe indicar un plazo para devolver la Hoja Reloj Control junto con la demás documentación necesaria.</p>	<p>Oficina de Personal.</p>
<p>Ingresar la cantidad de horas extraordinarias que realizó el funcionario municipal en el Sistema de Remuneraciones. Esto aplica para el caso de que la persona desee que se le paguen las horas extras.</p>	<p>Oficina de Personal.</p>

<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN A UTILIZAR EN RELOJ CONTROL</b>		
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Sistema de Remuneraciones.	Plataforma que administra y elabora las liquidaciones de los funcionarios.	Equipo Municipal.
Sistema de Reloj Control.	Plataforma que se utiliza para rastrear y gestionar la asistencia de los funcionarios municipales, registrando las horas de entrada y salida, así como otras actividades relacionadas con el tiempo de trabajo.	Equipo Municipal.
Sistema de la Administración de Personal Municipal.	Plataforma integral diseñada para gestionar y organizar eficientemente la información relacionada con los recursos humanos en el ámbito municipal. Este sistema proporciona una herramienta centralizada para registrar, almacenar y administrar datos cruciales sobre cada funcionario que forma parte del equipo municipal.	Equipo Municipal.

**DIAGRAMA DE FLUJO RELOJ CONTROL**

<https://drive.google.com/file/d/199oM0AShgl9F-SflzWgGvSCm-C7BLiu7/view?usp=sharing>

### 4.3 Cometidos de Servicios

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Cometidos de Servicios.
<b>OBJETIVO:</b>	Gestionar de manera eficiente y precisa la legalización del acto, registro y pago de cometidos para los servicios realizados por los empleados fuera del lugar de su desempeño habitual.
<b>FRECUENCIA:</b>	Permanente.
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>FECHA:</b>	05/12/2023

#### CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Este derecho a viático les corresponde a los funcionarios de planta y a contrata, así lo señala la Ley N° 18.883. Por otro lado, los empleados contratados a través del Código del Trabajo o a Honorarios tendrán derecho a viáticos, siempre y cuando esté especificado en sus respectivos contratos.

Tabla proporcionada por la Contraloría General de la República, en la cual se puede visualizar el monto del viático que recibirá el funcionario dependiendo del grado que ocupe y si el cometido de servicio fue dentro de la comuna por el día (20%), fuera de la comuna por el día (40%), o fuera de la comuna y pernoctado (100%):

VIÁTICOS ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL				
Art. 4 DFL 262/77 Modif por DS 1.363/92, Hda.				
Nivel Jerárquico (NJ)	100%	40%	30%	20%
1 NJ al 5 NJ	78.621	31.448	23.586	15.724
6 NJ al 11 NJ	72.319	28.928	21.696	14.464
12 NJ al 20 NJ	58.692	23.477	17.608	11.738

\* Afecto al límite del Art. 8 del D.F.L. N° 262, 1977, Min. Hacienda.

*Nota: Esta tabla es susceptible de modificación.*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Elaborar "Memo de Autorización". Este memo refleja la aprobación para que un funcionario lleve a cabo un cometido. Luego, se debe entregar dicho Memo a la Oficina de Personal.	Unidad Interesada
Recepcionar en papel el Memo de Autorización.	Oficina de Personal.

Elaborar el “Decreto de Cometido” para legalizar la autorización del cometido. Luego, enviar por libro dicho decreto a la Administración Municipal.	Oficina de Personal.
Revisar, firmar y enviar el documento a la Secretaría Municipal. En caso de existir errores en el documento, este debe ser devuelto a la Oficina de Personal.	Administración Municipal.
Ratificar la firma del Administrador Municipal y otorgar número y fecha correspondiente al decreto. Luego, devolver el documento a la Oficina de Personal.	Secretaría Municipal.
Elaborar la “Planilla de Pago”.	Oficina de Personal.
Enviar por libro la Planilla de Pago al Departamento de Administración y Finanzas para tramitar el pago.	Oficina de Personal.
Ingresar los datos del cometido de servicios al Sistema de la Administración de Personal Municipal, esto aplica para el personal de planta y contrata. En el caso de las contrataciones a honorarios, los datos se deben ingresar a una planilla de excel.	Oficina de Personal.
Ingresar los datos a SIAPER.	Oficina de Personal.
Archivar documentación.	Oficina de Personal.

<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN A UTILIZAR EN COMETIDOS DE SERVICIOS</b>		
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Sistema de la Administración de Personal Municipal.	Plataforma integral diseñada para gestionar y organizar eficientemente la información relacionada con los recursos humanos en el ámbito municipal. Este sistema proporciona una herramienta centralizada para registrar, almacenar y administrar datos cruciales sobre cada funcionario que forma parte del equipo municipal.	Equipo Municipal.
Sistema de Información y Control del Personal.	Plataforma destinada a la tramitación electrónica de los actos administrativos emitidos por las entidades públicas.	<a href="https://siaper.contraloria.cl/contenido/">https://siaper.contraloria.cl/contenido/</a>

<b>DIAGRAMA DE FLUJO COMETIDOS DE SERVICIOS</b>
<a href="https://drive.google.com/file/d/1ZZdn-bL2c2AolG00Cdegk_2PJIOILjPF/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1ZZdn-bL2c2AolG00Cdegk_2PJIOILjPF/view?usp=sharing</a>

#### 4.4 Permisos

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Permisos.
<b>OBJETIVO:</b>	Gestionar y autorizar las ausencias de los funcionarios de manera organizada y transparente.
<b>FRECUENCIA:</b>	Permanente.
<b>VERSIÓN:</b>	1.0
<b>FECHA:</b>	05/12/2023

<b>REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO</b>

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Elevar solicitud de Permiso Administrativo, Feriado Legal o Permiso Compensatorio a través de correo electrónico o bien puede realizar la petición de manera presencial en Oficina de Personal.	Funcionario Interesado.
Elaborar el permiso solicitado, asignándole un número correlativo de solicitud. Este documento debe incluir detalles específicos sobre el tipo de permiso, las fechas correspondientes y cualquier otro dato que sea necesario.	Oficina de Personal.
Enviar el documento por correo electrónico al Director del funcionario para que autorice y firme el permiso. Esto aplica si el Director posee firma digital. Si el Director no cuenta con firma digital, debe enviar el documento a través de correo electrónico al funcionario para que imprima y firme el documento.	Oficina de Personal.
Tramitar las firmas pendientes, que serán las de dicho funcionario y la de su Director. Devolver el físico.	Funcionario Interesado.
Ingresar los datos del permiso al Sistema de la Administración de Personal Municipal para registro y descuentos de los días solicitados. A su vez, esto se refleja en el Sistema de Reloj Control justificando la ausencia del funcionario, en caso contrario el día se tomará como ausente.	Oficina de Personal.

Elaborar un decreto para cada tipo de permiso y enviarlo a la Administración Municipal. Esto se lleva a cabo al final de cada mes. Debe adjuntar los permisos como respaldo.	Oficina de Personal.
Revisar, firmar y enviar el documento a la Secretaría Municipal. En caso de existir errores en el documento, este debe ser devuelto a la Oficina de Personal.	Administración Municipal.
Ratificar la firma del Administrador Municipal y otorgar número y fecha correspondiente al decreto. Luego, devolver el documento a la Oficina de Personal.	Secretaría Municipal.
Ingresar los datos a SIAPER.	Oficina de Personal.
Archivar la documentación.	Oficina de Personal.

<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN A UTILIZAR EN PERMISOS</b>		
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Sistema de la Administración de Personal Municipal.	Plataforma integral diseñada para gestionar y organizar eficientemente la información relacionada con los recursos humanos en el ámbito municipal. Este sistema proporciona una herramienta centralizada para registrar, almacenar y administrar datos cruciales sobre cada funcionario que forma parte del equipo municipal.	Equipo Municipal.
Sistema de Información y Control del Personal.	Plataforma destinada a la tramitación electrónica de los actos administrativos emitidos por las entidades públicas.	<a href="https://siaper.contraloria.cl/contenido/">https://siaper.contraloria.cl/contenido/</a>

<b>DIAGRAMA DE FLUJO PERMISOS</b>
<a href="https://drive.google.com/file/d/12OmOu3_NqF511jeuCWHCVJTHL65xJI6a/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/12OmOu3_NqF511jeuCWHCVJTHL65xJI6a/view?usp=sharing</a>

## 5. Glosario de Términos

**Bienio:** Estipendio que se otorga a los trabajadores de planta y contrata de las municipales, por cada dos años de servicios efectivos en un mismo grado, con un límite de treinta años.

**Contrata:** Contratación temporal de personal para necesidades específicas o proyectos limitados en una municipalidad, con un vínculo laboral por un periodo determinado.

**Decreto:** Una disposición oficial emitida por una autoridad gubernamental que tiene fuerza de ley y regula asuntos administrativos, legales o de interés público en una municipalidad o gobierno central.

**Escalafón Municipal:** Estructura jerárquica que clasifica a los empleados municipales según su nivel, categoría o rango, determinando así su posición relativa en términos de responsabilidades y oportunidades dentro de la organización.

**Feriado Legal:** Un día específico designado por la ley en el que los empleados municipales tienen derecho a descansar, generalmente con remuneración. Estos días están establecidos por normativas legales y proporcionan tiempo libre obligatorio para los trabajadores municipales.

**Grado:** Nivel o categoría que indica la posición relativa de un empleado dentro de una estructura organizativa, reflejando sus responsabilidades, nivel de competencia y remuneración en el contexto municipal.

**Honorarios:** Contratación de servicios profesionales independientes para tareas o proyectos específicos en una municipalidad, generalmente sin acceso a beneficios laborales tradicionales.



**Memo:** Un documento interno utilizado en una municipalidad para la comunicación escrita de información, instrucciones o recordatorios de manera breve y formal.

**Permiso Administrativo:** Autorizaciones otorgadas a empleados municipales para ausentarse temporalmente de sus responsabilidades laborales con aprobación oficial.

**Permiso Compensatorio:** Un beneficio otorgado a los empleados municipales que trabajan horas adicionales, permitiéndoles tomar tiempo libre equivalente en compensación.

**Planta:** Contratación permanente de empleados en una municipalidad, con vínculo laboral a largo plazo y acceso a beneficios y derechos del sector público.

**PMG:** Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios. Consta de tres componentes: uno fijo (15% de una base de remuneraciones definida en la ley), uno variable colectivo (8%) y el variable institucional denominado PMG (7,6%).

**Visar:** El acto de aprobar, autorizar o certificar un documento oficial, como solicitudes, informes o permisos, por parte de una autoridad competente dentro de la municipalidad. Visar implica la revisión y validación formal del contenido para garantizar su conformidad con las políticas y regulaciones establecidas.

**Viático:** Una asignación de fondos otorgada a empleados municipales para cubrir gastos asociados con viajes oficiales, como alojamiento, alimentación y transporte. Los viáticos se proporcionan para garantizar que los empleados puedan cumplir con sus deberes laborales fuera de la municipalidad y están sujetos a políticas específicas que regulan su uso y reembolso.

## 6. Recomendaciones

En la culminación del diseño del manual de procedimientos para el área de Personal de la Ilustre Municipalidad de Los Vilos, se mira hacia el futuro con una perspectiva de mejora continua. A medida que se diseñaba y desarrollaba este manual, surgieron observaciones y reflexiones en relación a situaciones deficientes con un potencial significativo de mejora. Estas situaciones, identificadas durante el proceso de diseño y desarrollo, no deben ser vistas como obstáculos insuperables, sino como oportunidades estratégicas.

En este contexto, las recomendaciones que se presentarán no sólo abordan las deficiencias identificadas, sino que también ofrecen un camino claro hacia la mejora continua. Cada situación adversa identificada se convierte en un punto de partida para implementar ajustes y refinamientos que contribuirán directamente a la optimización de los procesos. El objetivo es posicionar al área de Personal en un camino ascendente hacia su máxima eficiencia operativa.

A continuación, se presentarán las situaciones deficientes y sus recomendaciones:

1. El último paso del procedimiento de Contratación es “Archivar la documentación”, haciendo referencia al archivo físico del contrato, decreto y documentos respaldatorios. Esto ha demostrado ser eficaz, pero presenta desafíos considerables en términos de gestión y accesibilidad a la información. La acumulación de documentos físicos ocupa espacio en la Oficina de Personal y dificulta la búsqueda rápida cuando se requiere recuperar información específica.

→ Se propone la transición hacia un sistema de archivo digital. Esta iniciativa implica la creación de carpetas digitales para cada funcionario, donde se puedan almacenar de manera segura y organizada los contratos, decretos y otros documentos pertinentes. Además, se sugiere registrar estos datos en un sistema de información (SI) que permita un acceso rápido y eficiente a la información cuando sea necesario.

2. No se ha incorporado un paso que se considera esencial dentro del procedimiento de Contratación

→ Con el propósito de sugerir una mejora en el actual procedimiento de Contratación se recomienda la inclusión de un paso crucial: el proceso de inducción para los nuevos miembros del municipio. Se propone que, una vez que se haya formalizado la contratación, se cite a la persona contratada a participar de un proceso de inducción. Esto debe llevarse a cabo antes de la fecha de inicio de labores con el objetivo de brindar una bienvenida estructurada y una introducción al entorno de trabajo, lo cual potencia la acogida de nuevos talentos y facilita su adaptación al entorno municipal. El proceso de inducción incluirá los siguientes elementos:

- Acogida y bienvenida.
- Presentación del municipio: Dar a conocer la misión, visión y valores, así como la estructura organizativa.
- Presentación de normativas y políticas: Presentar normativa interna relevante para garantizar una comprensión clara de las expectativas y prácticas de un funcionario municipal. En caso de que la persona contratada sea parte del equipo de Personal, se le debe presentar detalladamente el Manual de Procedimientos que ha sido diseñado.
- Presentación de equipos y departamentos.
- Recorrido por las instalaciones.

3. Actualmente, en el procedimiento de Reloj Control se lleva a cabo la impresión de resúmenes para más de 400 funcionarios, lo cual, además de ser costoso y generar un uso innecesario de recursos materiales, se ha vuelto impráctico. La entrega física de estas hojas a través de los departamentos puede resultar en demoras y complicaciones adicionales. Además, la pérdida de la Hoja Reloj Control por parte de algunos funcionarios implica la interrupción de sus labores, ya que deben dirigirse a la Oficina de Personal para solicitar una copia, lo que también genera una carga adicional para quien tiene la responsabilidad de emitir el documento.

→ Se recomienda la implementación de una intranet municipal. Esta plataforma digital centralizaría la información del personal, proporcionando a cada funcionario acceso a una cuenta única donde podrán encontrar su hoja de vida, liquidaciones de sueldo, hoja reloj control, liquidaciones, cantidad de permisos utilizados y disponibles y demás información pertinente. Esta solución no solo eliminaría la necesidad de imprimir y distribuir físicamente las hojas, sino que también empoderaría a los funcionarios para gestionar su propia información de manera eficiente.

4. La Municipalidad de Los Vilos enfrenta una carencia significativa al no contar con un Sistema de Información dedicado para el personal contratado a honorarios. Aunque existe un sistema implementado para el personal de planta y contrata, la ausencia de una plataforma similar para honorarios ralentiza los procesos de Cometidos de Servicios, Permisos y Reloj Control.

El Sistema de Reloj Control, encargado de registrar la asistencia y salidas de los funcionarios, obtiene la información necesaria del Sistema de Información de Personal Municipal que abarca datos de personal de planta y contrata. Sin embargo, cuando un funcionario a honorarios realiza un cometido de servicios o solicita un permiso consensuado, la Oficina de Personal debe registrar manualmente los datos en una planilla Excel. Este proceso se traduce en ineficiencias operativas, ya que la información debe ser ingresada de manera manual al Sistema de Reloj Control, generando redundancias y aumentando el margen de error.

→ Para superar esta limitación y optimizar los procesos, se propone la implementación de un Sistema de Información específico para el personal contratado a honorarios.

5. Dentro del proceso de Cometidos de Servicios, se identifica un paso crítico que consiste en la “Elaboración de la Planilla de Pago” para los funcionarios. Actualmente, este proceso se realiza de manera manual, lo que implica la introducción de información desde cero cada vez que se genera la planilla de pago para un funcionario específico. Esto aumenta la probabilidad de errores y consume tiempo valioso.

→ Para optimizar este procedimiento y reducir la carga de trabajo asociada, se propone la implementación de correspondencia vinculada con un procesador de texto, como Microsoft Word. La idea es establecer plantillas predefinidas que contengan los campos necesarios para la elaboración de la planilla de pago. Además, esta implementación permitirá mantener un registro, facilitando la recuperación en caso de necesitar volver a generar la planilla debido a posibles errores u otras circunstancias.

6. Dentro del procedimiento de Cometidos de Servicios, se identificó un obstáculo en el paso de la “Elaboración de la Planilla de Pago”, evidenciando retrasos atribuibles a la demora en obtener número y fecha correspondiente para el Decreto por parte de la Secretaría Municipal.

→ Para optimizar este proceso, se propone que cada unidad realice una planificación semanal o quincenal de las salidas a cometidos programadas por los funcionarios. Esta estrategia tiene como objetivo agilizar el proceso al enviar los decretos con anterioridad, de manera conjunta y por unidad. La planificación anticipada permitirá una gestión más eficiente y una reducción de los tiempos de espera.