

PLADECO DE QUILLECO
MUNICIPIO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS
DOCUMENTO DE CONSULTAS

INDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

3

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS MUNICIPIOS

4

- ¿Qué se entiende por “Competencia”? 4
- ¿Cuántas Competencias Existen? 5
- ¿Por qué surge el concepto de Competencia? 6
- ¿Cómo incorporar el sistema de gestión por Competencias en el Municipio? 7

PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

10

- ¿Cuales son los objetivos de la administración de los Recursos Humanos mediante el enfoque por competencias? 10

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS DIFERENTES SUBPROCESOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

11

- Descripción y Análisis de Cargos. 11
- Reclutamiento y Selección de Personal. 13
- Capacitación. 15
- Evaluación del Desempeño. 16

DICCIONARIO REFERENCIAL DE COMPETENCIAS

17

- ¿Cómo utilizar este diccionario? 17

LISTADO DE COMPETENCIAS GENERICAS INSTITUCIONALES

19

- Trabajo en grupo: Definiendo Nuestras Competencias Genéricas Institucionales. 23

LISTADO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

24

PROPUESTA DE COMPETENCIAS PARA CARGOS MUNICIPALES CLAVES

32

INTRODUCCIÓN

Ante las contingencias del mundo contemporáneo y la exigente dinámica de la vida en sociedad, los desafíos de los gobiernos locales se vuelven cada vez más complejos. El buen hacer, la eficiencia, el respeto, la valoración y la coordinación con la acción del otro, el cumplimiento de las metas, el logro de los objetivos y el desarrollo de los planes no son más que resultados de una forma de ver el mundo, de un punto de vista cuyo paradigma se centra en la participación, la asociatividad, el respeto por los procesos sociales y la creencia profunda en que la superación de la sociedad es posible a través de una acción coordinada y coherente.

Si bien la instauración de políticas y planificación estratégica resultan claves en la efectividad que las organizaciones municipales puedan tener en el desarrollo comunal, no es menos cierto que aquellas son establecidas e implementadas por "personas". Así, no basta sólo con elaborar planes y estrategias completas y adecuadas a la particularidad económica y social de la comuna, sino que es necesario además contar con personas competentes que coordinen las acciones planificadas y que cuenten con apertura que les permita coordinar éstas acciones con su desarrollo personal.

Los puestos de trabajo municipales requieren por ello una minuciosa descripción de las tareas a realizar y coordinar con otros, y una delimitación clara de las competencias laborales que los ocupantes del puesto deben poseer para poder lograr las metas de gestión municipal dada la particularidad de los planes de desarrollo.

En el contexto antes descrito y el de la ejecución del PLADECO y su gestión es que este documento de consultas se debe constituir en una guía que oriente la gestión del recurso humano de la organización municipal, que es en última instancia el que sustenta la estrategia de desarrollo.

Esta guía entrega los elementos de entrada para iniciar un proceso de cambio cultural en el municipio el cual no es un suceso si no un proceso, una apuesta en el recurso humano el cual debe ser sostenido en el tiempo.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS MUNICIPIOS

¿Qué se entiende por “Competencia”?

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Según Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo y contexto determinado.

Las competencias abarcan los conocimientos (saber), actitudes (querer) y habilidades (poder) de un individuo (ver ejemplo de la Figura 1).

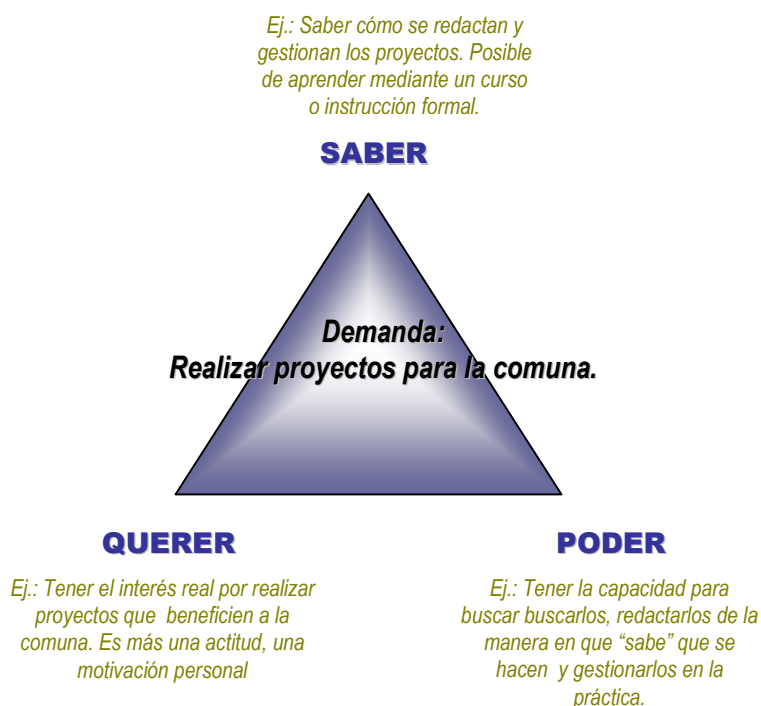


Figura 1. Ejemplo de Competencia.

Así, una persona es competente cuando:

1. *sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, y*
2. *realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados. Tipos de competencias Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo.*

¿Cuántas competencias existen?

Las competencias dependen de las necesidades de las empresas o las organizaciones, de sus valores, misión visión, estrategias, etc. Existen muchas competencias aisladas, por ejemplo las competencias “trabajo en equipo”, “orientación al cliente”, sin embargo, se pueden agrupar:

- **Competencias básicas:** son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- **Competencias funcionales o Técnicas:** son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. Por ejemplo: conocimiento en desarrollo agroindustrial, conocimiento en turismo cordillera, entre otras.

A partir del reconocimiento de la misión-visión de la Administración Pública, y en especial en el caso de los Municipios, como prestadores de servicios, orientada a las necesidades de los clientes externos (usuario/ciudadano y privados), desde un modelo de gestión orientado al trabajo en equipo para lograr la ejecución de proyectos de desarrollo comunal, surge la clasificación de **Competencias Genéricas**. Estas competencias son transversales a todos los funcionarios de la organización, en cualquiera de sus niveles. Además, pueden existir un conjunto de competencias, también llamadas Genéricas, pero que son aplicadas a áreas o equipos específicos de trabajo dentro de las organizaciones. A las primeras las llamaremos *Competencias Genéricas Institucionales* y a las segundas *Competencias Genéricas por Área*. En el diccionario que se presenta a continuación se propone una serie de competencias, de las cuales cada municipio debiera elegir entre 2 a 4 competencias Genéricas institucionales, las que guiarán el actuar de todos los funcionarios municipales.

Además, cabe mencionar los llamados **Recursos de Competencias**, pues son un puente entre las competencias que “tiene” (teóricamente) una persona y las que “puede desplejar” o ejecutar en la práctica. Son todos aquellos requerimientos de equipamiento, infraestructura y atribuciones que hacen posible que las competencias de una persona se expresen a través de su desempeño. En esta categoría, cabe mencionar equipamiento como tecnologías computacionales, softwares, conectividad, oficinas, inmobiliario, entre otras.

¿Por qué surge el concepto de Competencia?

Las organizaciones necesitan "proveedores" que le brinden el personal adecuado y calificados para poder cumplir con sus objetivos y resultados. Tradicionalmente el proveedor por excelencia fue el sistema educativo. Cuando el sistema educativo ya no pudo satisfacer la demanda del sector productivo se articuló de diferentes maneras con el mercado laboral para poder responder a esta demanda (sistemas de formación profesional, reforma educativa, instituciones de acreditación, etc.). Con el advenimiento de los mercados globalizados se hace patente la necesidad de movilidad del personal y la transparencia de las calificaciones (que son obtenidas mediante aprendizaje formal). En este escenario se presentan entonces una serie de cuestiones a resolver: cómo aplicar el enfoque de competencias a la formación profesional, cómo adaptar los sistemas de formación vigentes y cómo normalizar y certificar las competencias.

Las competencias, -ese conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, que una persona puede efectivamente poner en juego en su ámbito laboral a la hora de desempeñar una serie de tareas o resolver problemas- no son adquiridas por el simple pasaje por el sistema educativo formal, sino que algunas vienen casi de forma innata con los individuos, a través del aprendizaje informal, y otras pueden ir desarrollándose a lo largo de la práctica y la formación continua.

El foco de atención se ha desplazado así de las calificaciones a las competencias, es decir al conjunto de "saberes" puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas del trabajo. Las Competencias son un conjunto de propiedades en permanente modificación -posibles de incrementar-, y por ello que deben ser sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica. Las competencias laborales específicas para cada puesto, rol o posición deberán ser consistentes con las que la propia organización espera que la caractericen o diferencien.

Desde el punto de vista de una organización, las competencias representan la combinación estratégica de varios elementos, las competencias individuales, los "saberes" técnicos de la organización y la cultura de la dirección. Las competencias representan pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

El modelo de gestión por competencias en la Administración Municipal se describe gráficamente en la Figura 2.



Figura 2. Diagrama de la Gestión por Competencias en Municipios.

La competitividad, ya sea entre municipios o en comparación con el propio desempeño (ámbito individual), exige diferenciarse.

En este mismo sentido, para mejorar las formas de organizar el trabajo, es necesario conocer qué hace cada persona, cómo lo hace, con qué recursos, en qué condiciones. Ya sea porque estemos pensando en mejorar nuestros procesos, ser más eficientes, brindar un mejor servicio o atención al ciudadano, porque queremos que nuestras estructuras sean más flexibles y dinámicas o simplemente porque nos parece que estamos realizando tareas que se superponen, necesitaremos información acerca de las actividades que las personas realizan como un insumo fundamental para cumplir nuestros objetivos: qué hacen y si su desempeño es el esperado o no. Las descripciones de tareas también serán útiles al momento de diseñar una nueva unidad o proyecto organizativo, para precisar dotación, requisitos y características de los puestos a cubrir.

En base al análisis realizado en cuanto a Gestión y Operación del PLADECO, el poder incorporar la gestión por competencias a los programas de desarrollo municipales ya resaltado como una estrategia municipal principal para desarrollar de manera efectiva los programas que se han propuesto a través de la puesta en marcha del PLADECO comunal.

¿Cómo incorporar el sistema de gestión por Competencias en el Municipio?

Para comenzar, es necesario comprender que un sistema de gestión por competencias no sólo implica levantar las competencias necesarias para cada cargo, sino que requiere del reordenamiento del sistema de gestión municipal actual. El modelo propuesto se grafica en la Figura 3.

Como se aprecia en la figura, inicialmente es necesario contar con antecedentes generales de la organización en la que se pretende

implementar el sistema de gestión por competencias, y validar el uso de este sistema por parte de la organización en su conjunto.

El sistema propuesto involucra varios ámbitos de acción, que comienzan con el **levantamiento de competencias Genéricas o Institucionales** claves, las que serán comunes a todos los funcionarios del Municipio. Idealmente, estas debieran ser validadas por la dirección o los altos mandos de la institución.

La segunda fase, comprende la **descripción de cargos** de cada departamento y funcionario municipal, las que debieran ir acorde a un **Diccionario de Competencias Municipales**. Esta fase involucra todo un estudio de las funciones, atribuciones y ámbitos de acción de cada persona dentro de la organización, el cual se debe realizar de forma sistemática, involucrando en lo posible, la mayor cantidad de información de la organización: estatutos, reglamentos, la visión de cada funcionario, sus jefaturas directas y funcionarios a cargo (por ejemplo mediante entrevistas y/u observación de campo). Esta fase puede realizarse de manera parcelada (por departamento, área, unidad u otra entidad).



Figura 3. Diagrama de la Subprocesos de Administración de Recursos Humanos por Competencias.

En el presente documento, se ha propuesto un Diccionario de Competencias Referenciales Municipales (es decir, abierto para ser modificado o adaptado a las necesidades que surjan), en los que se ha definido un conjunto de competencias básicas necesarias de incorporar al sistema de gestión del Municipio, y un sistema de clasificación de las competencias (Genéricas o Institucionales, Técnicas, Diferenciadoras) que será descrito a continuación.

Luego de formular la descripción de cargos, y realizado el análisis y perfiles de los cargos (correspondientes a los requisitos básicos con los que debiera contar el ocupante o postulante al cargo específico), es factible utilizar estas herramientas para “Administrar los Recursos Humanos Municipales”, mediante la **selección de personal** nuevo, la **capacitación** y los **programas de desarrollo de recursos humanos** que ya se encuentran disponibles dentro de la organización o con apoyo o asesoramiento externo, y mediante un sistema de **evaluación del desempeño** de cada persona en el cargo específico.

En Resumen

Para trabajar en un sistema de gestión por competencias, es necesario inicialmente:

1. Partir del planeamiento estratégico de la organización (Proyectos, planes y programas comunales) y además consensuar la misión y visión de la comuna entre los diferentes actores públicos y privados, sociales y políticos.
2. A partir de la etapa previa, definir las competencias institucionales o claves de la organización, que serán denominadas “Competencias Genéricas”.
3. Diseñar el diccionario de competencias (técnicas, diferenciadoras, recursos de competencias y niveles de cada una de ellas), el cual se desglosaría a partir de una descripción de cargos de cada una de las entidades dentro del municipio.
4. Implementar sistemas de Administración de Recursos Humanos utilizando estas herramientas de gestión por competencias.

PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

El concepto "competencia" se está aplicando progresivamente en las organizaciones, enfocado hacia la gestión de los recursos humanos.

Como se mencionaba anteriormente, los planes, programas y proyectos sólo pueden ser gestionados en la medida que las personas encargadas de llevarlos a cabo sean capaces de hacerlo. Por ello, poder contar con personal competente para realizar las funciones que se le encomiendan es fundamental pues determina en gran medida la eficiencia del municipio.

Las competencias laborales, incorporadas en la gestión de recursos humanos, conforman un eje central del trabajo municipal.

¿Cuales son los objetivos de la administración de los Recursos Humanos mediante el enfoque por competencias?

- Crear, Mantener y Desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, Mantener y Desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

La gestión por competencias puede ser instalada en los diferentes procesos de recursos humanos dentro de cualquier organización. El fin principal que debe tener siempre es en beneficio tanto de la organización como de las personas que trabajan en ella, y plantea un contexto de aprendizaje organizacional a través de la gestión del talento de las personas.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS DIFERENTES SUBPROCESOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A continuación se describirán los procesos de: Descripción y Análisis de Cargos, Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Evaluación del Desempeño por competencias.

DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

Es una serie de procedimientos que permiten reunir, analizar información en relación a las tareas, contenidos, requerimientos, contextos específicos y las características que debe poseer la persona que ocupa dicho cargo.

Este proceso está constituido por dos procedimientos: la descripción y el análisis de cargos:

DESCRIPCION DE CARGOS.

Consiste en enumerar las tareas o funciones (elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo) que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos. Cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama (aspectos intrínsecos).

Es una enumeración detallada de:

1. Las funciones o tareas del cargo – qué hace el ocupante.
2. La periodicidad de dicha ejecución – cuándo lo hace.
3. Los métodos implicados en su ejecución – cómo lo hace.
4. Los objetivos de sus funciones – por qué lo hace.

ANALISIS DE CARGOS.

Son los aspectos más extrínsecos del cargo: lo que el cargo exige a su ocupante. Son los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

En general existen cuatro áreas de requisitos aplicadas a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales.

- a. Instrucción básica.
- b. Experiencia necesaria.
- c. Adaptabilidad al cargo – Localización – Alcance.
- d. Iniciativa necesaria.
- e. Aptitudes necesarias.

2. Requisitos físicos.

- a. Esfuerzo físico necesario.
- b. Capacidad visual.
- c. Destreza o habilidad.
- d. Constitución física necesaria.

3. Responsabilidades implícitas.

- a. Supervisión de personal.
- b. Materiales, herramientas y equipos a su cargo.
- c. Dinero, títulos de valores o documentación.
- d. Contactos internos y externos.
- e. Información confidencial.

4. Condiciones de trabajo.

- a. Ambiente de trabajo.
- b. Riesgos asociados.

La descripción y el Análisis del Cargo constituyen –ambos- una herramienta de gestión de RH y sirve como base para:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Ayuda a acotar la evaluación del desempeño (facilita el proceso).
- Capacitación: da indicios sobre las necesidades de capacitación en relación al desempeño de la persona en el cargo.
- Compensaciones: sienta bases para determinar las escalas salariales.
- Guía a la jefatura directa y al funcionario para saber qué debe hacer o cuáles son sus atribuciones.
- Minimiza factores de riesgos eventuales, permite suministrar adecuado material de higiene y seguridad.

Cada tipo o forma de realizar un perfil responde a la necesidad y especificidad de cada organización. Un ejemplo de perfil básico sería el siguiente.

MATRIZ PARA LA DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ASOCIADAS A CARGOS CRÍTICOS O CLAVES.					
NOMBRE DEL CARGO CRÍTICO					
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
A.					
7.					

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Es una acción predictiva, en la medida que se pretende satisfacer una necesidad en un futuro inmediato o a mediano plazo, a partir la evaluación o estimación de indicadores del presente. El problema es obtener la máxima eficacia integrando a las personas con mayor potencial para lograr aquellos objetivos que son prioritarios para la organización. En general, involucra cuatro grandes etapas (algunas de las cuales se sobrepone en la siguiente):

- I. **Análisis de las necesidades de Selección.**
- II. **Reclutamiento.**
- III. **Selección.**
- IV. **Inducción.**

Análisis de las necesidades.

Previo a todo, debe surgir la necesidad, ya sea prevista por los funcionarios, los líderes o jefaturas. En el diagnóstico de las necesidades de selección tener en cuenta:

- *La misión y visión del municipio.*
- *Las estrategias de la organización (planes y proyectos estratégicos).*
- *La cultura, valores, etc.*
- *Características del cargo (funcional) – Descripción del cargo.*
- *Posición dentro de la estructura del organigrama.*
- *Aspectos de interés, situaciones críticas o problemáticos del cargo.*
- *Requerimientos del entorno social (jefes, compañeros, clientes frecuentes, clima, etc.)*
- *Análisis del cargo (combinación de los requisitos que debiera cumplir un postulante ideal).*

Reclutamiento.

Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es información que la organización divulga para ofrecer empleo al mercado de recursos humanos, orientados a atraer candidatos adecuados para abastecer a la organización, sea esta mediante llamados a concursos públicos u otros tipos de reclutamiento tradicionales en el sistema privado.

Esta fase se puede realizar ya sea de manera interna (llamando a concurso al personal que se encuentre apto para cambiarse de área o ascender en la organización) o bien de forma externa (cuando no haya personal en la organización o bien se considere una ventaja incorporar a nuevos profesionales).

Selección.

En general, la selección comienza luego de que el reclutamiento ha sido ejecutado. Debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debiera cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de características del candidato.

Esto se realiza mediante una serie de técnicas de selección, las cuales deben adaptarse a los requerimientos de la empresa, tipo de cargo, tiempo y recursos involucrados en la selección. Esta parte del proceso bien puede corresponder al área de administración dentro de la organización en tanto cuente con las herramientas y profesionales idóneos para realizarlo. Si no se dispone con ello, existen varias alternativas de consultoras que ofrecen el servicio.

Si bien el proceso de selección hasta aquí ha finalizado, se puede realizar un par de fases más que acompañan este proceso, tales como la inducción institucional, en la cual se ingresa al nuevo personal a las funciones que debe realizar, a la cultura de la organización, a los procedimientos y personas claves a los cuales acudir estando en la organización, entre otras.

Además se puede realizar un proceso de seguimiento, en el cual se evalúa la adecuación de la persona en el cargo, de forma que pueda corregirse el proceso de selección e sus diferentes fases (construcción del perfil, reclutamiento, selección, por ejemplo).

CAPACITACION

La capacitación tiene por objeto la adecuación y actualización de las competencias del personal en función de las necesidades de la Empresa. Se debe entender como el proceso mediante el cual un municipio provee de conocimiento a sus funcionarios y desarrolla las habilidades específicas que estarían vinculadas a las funciones que se deben realizar.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente (no basta con sólo con tiempo de "capacitación en sala") cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes, necesarias para el mejor desempeño y la adaptación a las exigencias del entorno.

LA CAPACITACION ES CAPAZ DE:

- *Formar funcionarios más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.*
- *Dar solución con el objeto de obtener mayor efectividad/eficacia.*
- *Hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, criterio y puede mejorar las relaciones laborales.*
- *Ser una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y la participación.*
- *Arrojar resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios si es que ha sido técnicamente dirigida.*

LA CAPACITACION NO ES CAPAZ DE:

- *Sustituir hábitos por si sola y ofrecer resultados en forma inmediata.*
- *Suplir aspectos o carencias originados por malos hábitos, sistemas, estructuras, sueldos, status y motivación.*
- *Ser la única variable con la que dispone la organización para influir en los funcionarios.*
- *Resolver los problemas de una organización estructuralmente defectuosa.*

PROGRAMACION DE UNA CAPACITACION:

Información que debe contener el programa de capacitación.

- *Nombre de la capacitación.*
- *Puestos a los cuales va dirigido.*
- *Objetivos que se desea alcanzar.*
- *Calendarización de las actividades.*
- *Responsable de la coordinación.*
- *Ficha de Asistencia (si se requiere).*

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo. No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño en ese cargo: el comportamiento de rol del ocupante del cargo. Es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los funcionarios con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Esta apreciación permite vislumbrar el potencial de desarrollo a futuro de la persona. En general se realiza entre una o dos veces al año. Es principal contar con una línea base para poder comparar el desempeño, sobretodo cuando se han de tener planes para el mejoramiento de la gestión.

¿Quien debe tener la responsabilidad de evaluar?

Existen varias modalidades de evaluación: un equipo consultor externo pueda realizar la evaluación, o bien la jefatura directa, la jefatura más los pares, o bien, a medida que el sistema se hace más complejo y completo, los anteriores más los clientes internos y externos de la organización. Lo importante, en este sentido, es que la organización escoja un sistema adecuado a sus propias necesidades, leyes y estatutos vigentes en el sistema público.

Beneficios que genera la implementación del sistema de evaluación del desempeño en las organizaciones.

Para las jefaturas o líderes:

- Ayuda a su rol como evaluador: sienta bases para que su evaluación reduzca subjetividad y sea más neutral.
- Sienta las reglas del juego de forma clara y sistemática.
- Ayuda a proponer medidas y soluciones para mejorar el desempeño de su equipo.
- Permite comunicarse continuamente con su equipo.

Para los funcionarios en general:

- Conoce las reglas del juego de forma clara y sistemática.
- Conoce las expectativas de su jefe acerca de su desempeño.
- Conocerá las medidas a tomar para mejorar su desempeño.
- Puede autoevaluarse.

Para la organización municipal:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Puede identificar los funcionarios que necesitan actualización o perfeccionamiento.
- Puede identificar las causas de las fallas en el desempeño.
- Estimula la productividad y las relaciones humanas en el trabajo.

DICCIONARIO REFERENCIAL DE COMPETENCIAS

Presentamos un Diccionario Referencial de Competencias para la Comuna. El Diccionario propuesto parte desde la formulación del PLADECO del Municipio e idealmente debiese ser actualizado permanentemente dentro de la misma organización municipal, en consideración de las necesidades y requerimientos de la Comuna.

A continuación se enuncian y describen competencias para desarrollar en las organizaciones y conductas asociadas a cada una de ellas. Este Diccionario de Competencias Referenciales puede ser tomado como base para adaptar a las necesidades que surjan en un futuro inmediato, las características y la misión de la comuna.

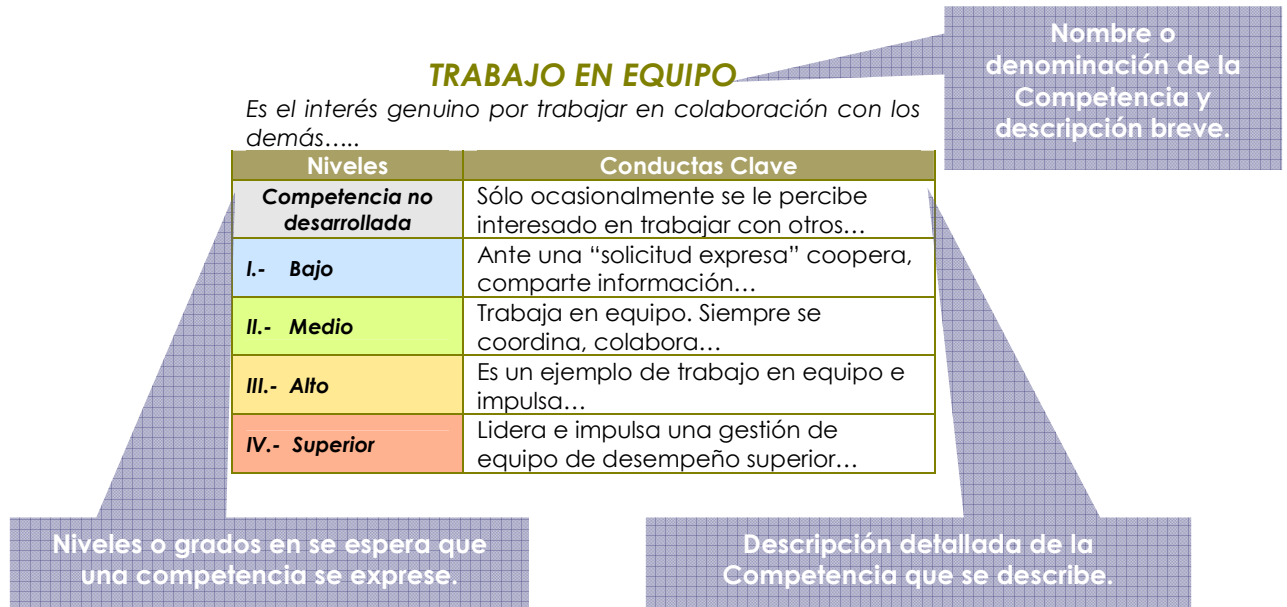
A partir de las competencias que se mencionan en este diccionario, es ideal que cada municipio pueda definir sus competencias Genéricas Institucionales, y las competencias para los cargos críticos de la municipalidad, al menos en una primera fase, para poder implementar un sistema de gestión por competencias a nivel institucional.

¿Cómo utilizar este diccionario?

En el diccionario se presentan dos listas principales:

1. Un **Listado de Competencias Genéricas Institucionales**, que el municipio debe acordar para establecerlas de manera transversal. Estas dos a cuatro competencias deben ser consensuadas dentro de la organización y debieran en reflejar el "espíritu" de todos los funcionarios municipales. Estas competencias deben ser desagregadas por nivel (superior, alto, medio, bajo, no existe) y agregadas al perfil de cada funcionario de acuerdo al nivel requerido.
2. Un **Listado de Competencias Conductuales o Diferenciadoras**, que debiesen implementarse para cada cargo en específico, dentro de la organización municipal. Idealmente, las competencias que se definan como Genéricas Institucionales (transversales a todos los funcionarios) no debieran ser parte de esta lista de Competencias diferenciadoras, pues ya habrán sido integradas al perfil como Genéricas.
3. Una **Propuesta de Competencias para cargos Municipales Claves**, las que debieran ser validadas por la propia organización en consonancia con las funciones que se ejercen efectivamente en la comuna. Esta propuesta está basada en las funciones que se desagregan en la Ley 18.695.

A continuación graficaremos cómo están dispuestas las competencias de la institución en el documento.



Si bien para cada puesto dentro de una entidad u organización se requieren las mismas competencias (por ejemplo las genéricas, que son transversales a la organización), el nivel requerido para cada uno de los cargos, dependiendo de sus funciones, irá variando. Por mencionar un ejemplo, se requiere comunicación efectiva tanto para una secretaria como para un encargado de comunicaciones externas o relaciones públicas, pero el nivel requerido, probablemente, será mayor para el segundo. Por ello, también se ha rescatado este punto y se ha descrito por nivel cada una de las competencias que se incluyen en este diccionario.

LISTADO DE COMPETENCIAS GENERICAS INSTITUCIONALES

COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del municipio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los procesos personales como los profesionales.

ETICA

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del servicio público, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y el municipio así lo desea y lo comprende.

PRUDENCIA

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la organización, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

JUSTICIA

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con los usuarios y otras instituciones público/privadas, en el manejo del personal, velando siempre por el cumplimiento de políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

FORTALEZA

Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación, entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de situaciones complejas. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como temeroso.

ORIENTACION A LOS USUARIOS

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de los clientes, tanto del usuario final a quien van dirigidos los esfuerzos del municipio como todos aquellos usuarios o clientes que tengan que ver con el usuario final (internos y externos al municipio). No se trata tanto de una conducta concreta frente a un usuario, sino una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes y necesarias para cumplir con los objetivos del municipio, para superar estándares de comparación externos, para satisfacer las necesidades del cliente o mejorar la gestión del municipio. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

CALIDAD DEL TRABAJO

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio, como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y de la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

SENCILLEZ

Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente. Generar confianza en los superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los usuarios, personal y otras instituciones. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

TEMPLE

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la institución a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

PERSEVERANCIA

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo, al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto persona como de la organización.

INTEGRIDAD

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

INICIATIVA

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar en forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a los problemas.

INNOVACION

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los usuarios o el sistema de administración pública.

FLEXIBILIDAD

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

EMPOWERMENT

Es dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente los objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el servicio que brinda el municipio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

AUTOCONTROL

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

DESARROLLO DE PERSONAS

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y las del municipio. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos, sino que es un esfuerzo por desarrollar integralmente a los demás.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia organización, en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarían a las personas y grupos dentro de la organización.

1 LISTADO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

TRABAJO EN EQUIPO

Se trata de trabajar en conjunto con otras personas, coordinando acciones y compartiendo metas.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Sólo ocasionalmente se le percibe interesado en trabajar con otros. Prima el individualismo.
I.- Bajo	Ante una "solicitud expresa" coopera, comparte información y se coordina con miembros del equipo.
II.- Medio	Trabaja en equipo. Siempre se coordina, colabora y comparte información con el equipo, facilitando así el logro de metas.
III.- Alto	Es un ejemplo de trabajo en equipo e impulsa la coordinación y colaboración en su equipo y en otros equipos, facilitando así el logro de metas.
IV.- Superior	Lidera e impulsa una gestión de equipo de desempeño superior, con visión estratégica y desafíos de alcance global.

LIDERAZGO EFECTIVO

Se trata de guiar al equipo, potenciando sus talentos y energías, para que ejecute el plan de trabajo que los llevará al logro de metas.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Muestra escaso interés en conducir o guiar personas
I.- Bajo	Muestra ciertas capacidades para guiar equipos de trabajo, pero no siempre lo hace.
II.- Medio	Motiva y conduce equipos de trabajo, con un estilo de liderazgo básico.
III.- Alto	Lidera equipos, adaptando su estilo de liderazgo según las situaciones.
IV.- Superior	Lidera, adaptando su estilo de liderazgo según las situaciones y llevando al equipo a niveles de desempeño superior.

¹ Este listado es posible de ampliar, ya que en éste se encuentran sólo un grupo de competencias aplicables al municipio. El definir más competencias respondería a las necesidades específicas de cada Organización Municipal.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Se trata de compartir información, realizar una retroalimentación y comprender los contenidos de la comunicación, por parte del equipo para así coordinar acciones.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Es poco comunicativo
I.- Bajo	Es comunicativo pero no siempre es entendido.
II.- Medio	Mantiene comunicado a los miembros de su equipo.
III.- Alto	Comunica a su equipo, con una visión de logro que facilita la coordinación de acciones.
IV.- Superior	Genera instancias de comunicación transversal, con visión estratégica.

ACTUAR CON VISIÓN DE FUTURO

Se trata de trabajar proactiva y planificadamente, para asegurar que las acciones que hoy se realizan sustenten los logros futuros.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Rara vez planifica.
I.- Bajo	Planifica acciones con escaso impacto en las metas.
II.- Medio	Planifica acciones con claro impacto en las metas.
III.- Alto	Planifica acciones con fuerte impacto en las metas.
IV.- Superior	Planifica acciones con impacto estratégico.

ORIENTACIÓN Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS (O USUARIOS).

Se trata de identificar las necesidades del cliente interno o externo, comprendiendo bien sus intereses y dando respuesta oportuna a sus necesidades.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	No concibe su trabajo como un servicio.
I.- Bajo	Trata de atender bien al cliente o usuario, pero no siempre lo hace.
II.- Medio	Atiende bien a sus clientes o usuario y logra su satisfacción.
III.- Alto	Atiende muy bien a sus clientes o usuario, lo verifica y va más allá.
IV.- Superior	Promueve a todo nivel la buena atención al cliente o usuario, como base de los resultados de su organización.

POTENCIAR CAPACIDADES DEL EQUIPO Y SUS MIEMBROS

Se trata de identificar las características y capacidades del equipo y sus miembros, para llevarlas a niveles de desarrollo superior, facilitando así, el logro de metas

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Ocasionalmente se interesa por el desarrollo de sus capacidades y las del equipo.
I.- Bajo	Se interesa por conocer y desarrollar las capacidades del equipo, pero no siempre lo realiza.
II.- Medio	Conoce las capacidades del equipo y las desarrolla regularmente.
III.- Alto	Desarrolla las capacidades del equipo y las lleva a niveles superiores de desempeño, trascendiendo límites del equipo.
IV.- Superior	Lidera el desarrollo de las capacidades de los equipos, con visión estratégica y alcance global.

EFICIENCIA Y EFICACIA

Se trata de definir en forma precisa las metas y formas de lograrlas en equipo, sin desviar esfuerzos, optimizando el uso de los recursos y con calidad.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Frecuentemente trabaja sin reparar en su contribución a las metas del equipo y objetivos de la organización municipal.
I.- Bajo	Muestra interés por alinear su contribución a las metas del equipos y objetivos de organización y optimizar los recursos , pero no siempre lo logra.
II.- Medio	Trabaja con metas alineadas y optimiza regularmente sus recursos.
III.- Alto	Es un ejemplo de alineamiento y optimización de recursos para los miembros de su equipo y la organización.
IV.- Superior	Lidera el esfuerzo por alinear las metas y optimizar los recursos a nivel de la organización.

GESTIÓN POR EL CAMBIO

Se trata de desafiar las actuales prácticas y modos de hacer las cosas, introduciendo innovaciones que faciliten el cambio y logro de metas.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Rara vez muestra interés por innovar y aceptar el cambio
I.- Bajo	Se interesa por innovar y por el cambio, pero no siempre lo asume o hace.
II.- Medio	Permanentemente está innovando y se adapta al cambio, facilitando así el logro de metas.
III.- Alto	En materia de innovación y gestión por le cambio es un ejemplo para su equipo y para otros equipos de la organización.
IV.- Superior	Lidera la innovación y procesos de cambio a nivel transversal en la organización municipal generando la plataforma para que dicho cambio sea viable.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y CREACIÓN DE SOLUCIONES

Se trata de identificar sistémicamente las causas de un problema y sus relaciones, generando acciones y soluciones creativas.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Muestra escasa capacidad de análisis de problemas
I.- Bajo	Trata de analizar y solucionar problemas, pero no siempre lo logra.
II.- Medio	Analiza los problemas, identifica causas y aporta soluciones.
III.- Alto	Es un ejemplo en el análisis de problemas y creación de soluciones innovadora.
IV.- Superior	Se anticipa a los problemas implementando oportunamente soluciones creativas y eficaces con visión estratégica y alcance global.

APERTURA A LA INTERCULTURALIDAD Y DIVERSIDAD

Se trata de reconocer, validar y promover las culturas locales como legítimas otras.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	No valida ni le interesa la diversidad cultural.
I.- Bajo	Reconoce la diversidad cultural pero no realiza acciones al respecto.
II.- Medio	Reconoce la diversidad y adapta instrumentos para el logro de metas.
III.- Alto	Es un ejemplo de trabajo de promoción de las culturas locales en la definición de las políticas de desarrollo.
IV.- Superior	Lidera e impulsa una gestión y política de la organización de interculturalidad, integrando a las culturas locales y a la oferta pública en esta definición.

FORMACIÓN CONTINUA DE COMPETENCIAS

Se capacita y promueve la capacitación en los equipos, valorando las capacidades personales y de quienes le rodean, hasta llevarlas a niveles de desarrollo superior, facilitando con ello el logro de metas mayores y desafiantes.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Sólo ocasionalmente se interesa por capacitarse y por considerar lo que le puedan aportar sus compañeros.
I.- Bajo	Le interesa capacitarse y considera el aporte de sus compañeros y sus capacidades, pero sus acciones no siempre son coherentes con esto.
II.- Medio	Generalmente se está capacitando y confía en sus capacidades y conocimientos, como en el de sus compañeros, como un aporte en la gestión del equipo.
III.- Alto	Promueve la capacitación permanente en su equipo y otros equipos, como la expresión de las capacidades de su equipo para el logro de una gestión efectiva en la unidad y la empresa.
IV.- Superior	Lidera y genera condiciones para la formación continua en la empresa y la expresión de las capacidades de los trabajadores, en una gestión eficaz que logra metas superiores y estratégicas.

ALINEACIÓN COHERENTE CON LAS METAS

Trabaja proactiva y planificadamente, para asegurar que las acciones que hoy se realizan sean coherentes con las metas del equipo y así sustenten los logros futuros.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Conoce muy poco las metas de equipo. Además, trabaja poniendo atención a los procedimientos, rara vez a los resultados o metas.
I.- Bajo	Conoce las metas de equipo y trata de realizar acciones que lleven a cumplir dichas metas, pero no siempre lo logra.
II.- Medio	Conoce las metas de equipo y es coherente en su acción y gestión con estas metas, comprendiendo su sentido.
III.- Alto	Ejecuta acciones coherentes con las metas del equipo, incentiva al equipo a mantener dicha coherencia y rediseña acciones de ser necesario.
IV.- Superior	Lidera el desafío de garantizar la coherencia de las acciones de los equipos con las metas superiores y estratégicas.

IMPACTO E INFLUENCIA

Influye y articula ideas y acciones tendientes a persuadir a los miembros de su equipo y entorno en general, en pos de buscar su apoyo para el logro de metas.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Ocasionalmente le interesa generar algún impacto en el equipo, tendiente a llevarlo hacia el logro de metas.
I.- Bajo	Trata de generar algún impacto en el equipo tendiente a llevarlo al logro de metas, aunque no siempre lo logra.
II.- Medio	Generalmente genera impacto en el equipo, logrando su apoyo para el logro de metas.
III.- Alto	Articula y ejecuta acciones que logran impacto en el equipo y otros equipos, alcanzado así su apoyo para el logro de metas superiores.
IV.- Superior	Utiliza distintas estrategias y articula acciones para influir en la comunidad, cautivando a la organización para que siga lineamientos que garanticen el logro de las metas superiores y estratégicas.

ALINEACIÓN COHERENTE CON LAS METAS

Trabaja proactiva y planificadamente, para asegurar que las acciones que hoy se realizan sean coherentes con las metas del equipo y así sustenten los logros futuros.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	Conoce muy poco las metas de equipo. Además, trabaja poniendo atención a los procedimientos, rara vez a los resultados o metas.
I.- Bajo	Conoce las metas de equipo y trata de realizar acciones que lleven a cumplir dichas metas, pero no siempre lo logra.
II.- Medio	Conoce las metas de equipo y es coherente en su acción y gestión con estas metas, comprendiendo su sentido.
III.- Alto	Ejecuta acciones coherentes con las metas del equipo, incentiva al equipo a mantener dicha coherencia y rediseña acciones de ser necesario.
IV.- Superior	Lidera el desafío de garantizar la coherencia de las acciones de los equipos con las metas superiores y estratégicas.

COMUNICACIÓN Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

Influye y articula ideas y acciones tendientes a persuadir a los miembros de su equipo y entorno en general, en pos de buscar su apoyo para el logro de metas.

Niveles	Conductas Clave
I.- No existe	A veces hace uso de canales de comunicación que apoyen su tarea.
I.- Bajo	Trata de hacer uso de canales de comunicación que apoyen el logro de metas, aunque no siempre lo logra.
II.- Medio	Generalmente comprende la estructura organizacional y de equipo, haciendo buen uso de sus canales de comunicación para el logro de metas compartidas.
III.- Alto	Comprende la cultura organizacional, generando nuevas y buenas redes de relaciones entre equipos que facilitan el logro de metas superiores.
IV.- Superior	Lidera dentro de la compleja cultura organizacional, la generación de nuevas redes de relaciones internas y externas que facilitan el logro de metas superiores y estratégicas.

PROPUESTA DE COMPETENCIAS PARA CARGOS MUNICIPALES CLAVES

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE SECRETARÍA MUNICIPAL				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
1. Dirigir las actividades de secretaría administrativa del alcalde y del concejo.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planificación y organización (para llevar la agenda) ■ Preocupación por el orden y la claridad (para llevar la agenda y para declarar intereses). ■ Confiabilidad e integridad (porque es ministro de fe y porque declara intereses). ■ Relaciones públicas y comunicación efectiva (por que es ministro de fe en actuaciones municipales). 	<u>S</u>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Saber llevar una agenda de trabajo. ■ Domino del marco jurídico municipal. ■ Conocer el protocolo pertinente para cada ocasión en que actúe como ministro de fe. ■ Computación a nivel de usuario. 	<u>A</u>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oficina ■ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio. ■ Acceso expedito a información. ■ Validación y confianza para presentarse como ministro de fe.
1. Desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales.		<u>A</u>		<u>S</u>	
2. Recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda, la declaración de intereses establecida por la Ley N° 18.575.		<u>S</u>		<u>A</u>	
		<u>A</u>		<u>A</u>	

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Servir de secretaría técnica permanente del alcalde y del concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna. 2. Asesorar al alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal. 3. Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al concejo, a lo menos semestralmente. 4. Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales. 5. Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda, para los llamados a licitación, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo. 6. Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna. 7. Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación y organización. ▪ Construcción de relaciones de Alianzas. ▪ Pensamiento sistémico. ▪ Orientación a los resultados. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber formular, evaluar proyectos de índole pública / municipal. ▪ Saber elaborar y evaluar licitaciones. ▪ Dominio en materias relacionadas al desarrollo local / comunal. ▪ Saber establecer vínculos con diferentes actores públicos y políticos. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con equipos técnicos de apoyo. ▪ Oficina, deseable dentro del edificio municipal. ▪ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio. ▪ Recursos (materiales, información, entre otros) para realizar estudios, proyectos y evaluaciones. ▪ Autoridad para la construcción de las licitaciones

					<p>municipales.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Autoridad para asesorar y evaluar el avance de los planes, programas y proyectos municipales.
--	--	--	--	--	--

NOMBRE DEL CARGO	ASESOR URBANISTA				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar al alcalde y al concejo en la promoción del desarrollo urbano. 2. Estudiar y elaborar el plan regulador comunal, y mantenerlo actualizado, promoviendo las modificaciones que sean necesarias y preparar los planes seccionales para su aplicación. 3. Informar técnicamente las proposiciones sobre planificación urbana intercomunal, formuladas al municipio por la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación y organización. ▪ Preocupación por el orden y la claridad. ▪ Orientación a los resultados. ▪ Pensamiento analítico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ . 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer materias relacionadas al desarrollo urbano. ▪ Dominio de capacidades vinculadas a instrumentos de ordenamiento territorial ▪ Saber establecer y mantener vínculos o relaciones técnicas con el MINVU. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio. ▪ Recursos (materiales, información, entre otros) para realizar estudios. ▪ Autoridad y credibilidad técnica para realizar informes.

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE DESARROLLO COMUNITARIO				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar al alcalde y, también, al concejo en la promoción del desarrollo comunitario. 2. Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio. 3. Proponer y ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a los usuarios ▪ Capacidad de empatizar con los usuarios. ▪ Confiabilidad e integridad ▪ Capacidad de establecer relaciones de confianza. ▪ Liderazgo ejecutivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer materias relacionadas al desarrollo comunitario. ▪ Conocer instancias y metodologías de participación ciudadana. ▪ Conocer materias técnicas para asesorar a organizaciones comunitarias. ▪ Establecer y mantener relaciones técnicas con otras entidades internas y externas (públicas y privadas) relacionadas con el tema. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio. ▪ Recursos (materiales, información, entre otros) para realizar visitas a terreno, reuniones, proyectos, entre otras funciones. ▪ Autoridad y credibilidad técnica como instancia de asesoría para la comunidad.

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE SALUD Y EDUCACION				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
1. Asesorar al alcalde y al concejo en la formulación de las políticas relativas a dichas áreas.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planificación y organización. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento sobre materias de educación y desarrollo respectivamente. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio.
2. Proponer y ejecutar medidas tendientes a materializar acciones y programas relacionados con salud pública y educación, y demás servicios incorporados a su gestión (en caso que sean directamente ejercidos por el municipio).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Orientación al cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Saber formular y ejecutar proyectos relacionados a cada ámbito. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Recursos (materiales, información, entre otros) para realizar visitas a terreno, reuniones, proyectos, entre otras funciones.
3. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de tales servicios, en coordinación con la unidad de Administración y finanzas (en caso que sean directamente ejercidos por el municipio).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profundidad en el conocimiento de los servicios. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Tener conocimiento sobre administración de recursos humanos y financieros. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Autoridad y credibilidad técnica en las materias respectivas.
4. Formular proposiciones con relación a los aportes o subvenciones a dichas corporaciones, con cargo al presupuesto municipal, y proponer mecanismos que permitan contribuir al mejoramiento de la gestión de la corporación en las áreas de su competencia (cuando sean servicios traspasados a una corporación municipal).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liderazgo ejecutivo. 				

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE OBRAS MUNICIPALES				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes, para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbano-rurales; 2) Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción; 3) Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas en el número anterior; 4) Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción, y 5) Recibirse de las obras ya citadas y autorizar su uso. 2. Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan. 3. Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización. 4. Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna. 5. Ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural. 6. Dirigir las construcciones que sean de responsabilidad municipal, sean ejecutadas directamente o a través de terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Confiabilidad e integridad. ■ Preocupación por el orden y la claridad. ■ Orientación a los resultados. ■ Confiabilidad e integridad. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento en normativa legal y técnica relacionada a Urbanismo y construcción. ■ Conocimientos y capacidades de supervisión ■ Conocimiento sobre el plan regulador comunal. ■ Conocimientos sobre formulación y evaluación de proyectos en materia Urbana y de construcción en el sector público. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio. ■ Recursos (materiales, información, entre otros) para realizar visitas a terreno, reuniones, proyectos, entre otras funciones. ■ Autoridad y credibilidad técnica en la materia para realizar fiscalizaciones, aplicar normas y formular y ejecutar medidas relacionadas a la construcción y urbanismo comunal.

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE ASEO Y ORNATO				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. El aseo de las vías públicas, parques, plazas, jardines y, en general, de los bienes nacionales de uso público existentes en la comuna. 2. El servicio de extracción de basura. 3. La construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planificación y organización. ■ Conciencia organizacional. ■ Preocupación por el orden y la claridad ■ Orientación a los resultados. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Tener conocimiento sobre construcción y mantenimiento de áreas verdes. ■ Estar al tanto de normativas legales ambientales y sobre construcción. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio. ■ Recursos (materiales, información, entre otros) para realizar visitas a terreno, reuniones, proyectos, entre otras funciones.

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE TRANSITO Y TRANSPORTE				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgar y renovar licencias para conducir vehículos. 2. Determinar el sentido de circulación de vehículos, en coordinación con los organismos de la Administración del Estado competentes. 3. Señalizar adecuadamente las vías públicas. 4. En general, aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte públicos en la comuna. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planificación y organización. ■ Confiabilidad e integridad. ■ Preocupación por el orden y la claridad. ■ Orientación a los resultados. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Conocer normativas vigentes. ■ Establecer y mantener contacto con organismos estado. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio. ■ Recursos (materiales, información, entre otros) para realizar visitas a terreno, reuniones, proyectos, entre otras funciones. ■ Autoridad para ejecutar fiscalizaciones, y aplicar la normativa vigente.

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
<p>1. Asesorar al alcalde en la administración del personal de la municipalidad.</p> <p>2. Asesorar al alcalde en la administración financiera de los bienes municipales, para lo cual le corresponderá específicamente:</p> <p>1.- Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales;</p> <p>2.- Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del presupuesto municipal;</p> <p>3.- Visar los decretos de pago;</p> <p>4.- Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto;</p> <p>5.- Controlar la gestión financiera de las empresas municipales;</p> <p>6.- Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir cuentas a la Contraloría General de la República, y</p> <p>7.- Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.</p> <p>3. Informar trimestralmente al concejo sobre el detalle mensual de los pasivos acumulados desglosando las cuentas por pagar por el municipio y las corporaciones municipales. Al efecto, dichas corporaciones deberán informar a esta unidad acerca de su situación financiera, desglosando las cuentas por pagar.</p> <p>4. Mantener un registro mensual, el que estará</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planificación y organización. ■ Preocupación por el orden y la claridad. ■ Trabajo bajo presión. ■ Confiabilidad e integridad. ■ Pensamiento analítico. ■ Orientación a los resultados. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimientos de contabilidad y finanzas. ■ Saber pagar, recaudar y percibir ingresos de acuerdo a la normativa vigente. ■ Conocer sistema de información y registro financiero municipal. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Oficina, deseable dentro del edificio municipal. ■ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio. ■ Acceso a información y recursos en general para iniciar gestión financiera y contable dentro del municipio.

<p>disponible para conocimiento público, sobre el desglose de los gastos del municipio. En todo caso, cada concejal tendrá acceso permanente a todos los gastos efectuados por la municipalidad.</p>					
<p>5. El informe trimestral y el registro mensual a que se refieren las letras c) y d) deberán estar disponibles en la página web de los municipios y, en caso de no contar con ella, en el portal de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo en un sitio especialmente habilitado para ello.</p>					

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE ASESORÍA JURÍDICA				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar apoyo en materias legales al alcalde y al concejo 2. Informará en derecho todos los asuntos legales que las distintas unidades municipales le planteen, las orientará periódicamente respecto de las disposiciones legales y reglamentarias, y mantendrá al día los títulos de los bienes municipales. 3. Iniciar y asumir la defensa, a requerimiento del alcalde, en todos aquellos juicios en que la municipalidad sea parte o tenga interés, pudiendo comprenderse también la asesoría o defensa de la comunidad cuando sea procedente y el alcalde así lo determine. 4. Efectuar las investigaciones y sumarios administrativos, sin perjuicio que también puedan ser realizados por funcionarios de cualquier unidad municipal, bajo la supervigilancia que al respecto le corresponda a la asesoría jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preocupación por el orden y la claridad. ■ Pensamiento analítico. ■ Autocontrol. ■ Orientación a los resultados. ■ Confiabilidad e integridad. ■ Profundidad en el conocimiento de los servicios. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento acabado sobre materia legal general, y específica sobre asesoramiento en el sistema público. ■ Capacidad de iniciar la defensa legal del municipio. ■ Conocimiento sobre la metodología y habilidad para iniciar investigaciones y sumarios de carácter interno dentro del municipio. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Oficina, deseable dentro del edificio municipal. ■ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio. ■ Acceso a información y recursos en general para iniciar sumarios, investigaciones y defensoría del municipio.

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE CONTROL INTERNO				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la auditoría operativa interna de la municipalidad, con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación. 2. Controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal. 3. Representar al alcalde los actos municipales que estime ilegales, informando de ello al concejo, para cuyo objeto tendrá acceso a toda la información disponible. 4. Colaborar directamente con el concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras. Para estos efectos, emitirá un informe trimestral acerca del estado de avance del ejercicio programático presupuestario; asimismo, deberá informar, también trimestralmente, sobre el estado de cumplimiento de los pagos por concepto de cotizaciones previsionales de los funcionarios municipales y de los trabajadores que se desempeñan en servicios incorporados a la gestión municipal, administrados directamente por la municipalidad o a través de corporaciones municipales y de los aportes que la municipalidad debe efectuar al Fondo Común Municipal, y del estado de cumplimiento de los pagos por concepto de asignaciones de perfeccionamiento docente. En todo caso, deberá dar respuesta por escrito a las consultas o peticiones de informes que le formule un concejal. 5. Asesorar al concejo en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquél puede requerir en virtud de esta ley. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Confiability e integridad. ■ Planificación y organización. ■ Preocupación por el orden y la claridad. ■ Pensamiento analítico. ■ Orientación a los resultados. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento sobre la metodología y habilidad para iniciar auditorías de carácter interno dentro del municipio. ■ Conocimiento sobre finanzas y presupuestos en el sistema público. ■ Conocimiento sobre los conductos regulares para iniciar auditorías y enviar informes de administración interna. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Oficina, deseable dentro del edificio municipal. ■ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio. ■ Acceso a información y recursos en general para iniciar gestión financiera y contable dentro del municipio.

NOMBRE DEL CARGO	ADMINISTRADOR MUNICIPAL				
DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES PRINCIPALES O QUE DEBIERA DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES CLAVES (esenciales)	NIVEL REQUERIDO	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS CLAVES (necesarias)	NIVEL REQUERIDO	RECURSOS DE COMPETENCIA NECESARIOS PARA REALIZAR LA FUNCIÓN
<p>1. Será el colaborador directo del alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, y en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal y ejercerá las atribuciones que señale el reglamento municipal y las que le delegue el alcalde, siempre que estén vinculadas con la naturaleza de su cargo.</p> <p>2. Controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal.</p> <p>3. Representar al alcalde los actos municipales que estime ilegales, informando de ello al concejo, para cuyo objeto tendrá acceso a toda la información disponible.</p> <p>4. Colaborar directamente con el concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras. Para estos efectos, emitirá un informe trimestral acerca del estado de avance del ejercicio programático presupuestario; asimismo, deberá informar, también trimestralmente, sobre el estado de cumplimiento de los pagos por concepto de cotizaciones previsionales de los funcionarios municipales y de los trabajadores que se desempeñan en servicios incorporados a la gestión municipal, administrados directamente por la municipalidad o a través de corporaciones municipales y de los aportes que la municipalidad debe efectuar al Fondo Común Municipal, y del estado de cumplimiento de los pagos por concepto de asignaciones de perfeccionamiento docente. En todo caso, deberá dar respuesta por escrito a las consultas o peticiones de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a los resultados. ▪ Conciencia organizacional. ▪ Planificación y organización. ▪ Confiabilidad e integridad. ▪ Preocupación por el orden y la claridad. ▪ Pensamiento analítico y sistémico 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos en administración en el sistema público. ▪ Capacidad y conocimiento sobre los conductos regulares para iniciar fiscalizaciones del ejercicio y en materias presupuestarias. ▪ Capacidad para realizar auditorías internas y colaborar en auditorías externas. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina, deseable dentro del edificio municipal. ▪ Mobiliario y equipamiento de oficina (muebles, computador, entre otros), materiales de escritorio. ▪ Acceso a información y recursos en general para iniciar auditorías dentro del municipio y apoyo en auditorías del sistema municipal de carácter externa.

informes que le formule un concejal.					
5. Asesorar al concejo en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquél puede requerir en virtud de esta ley.					