



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

EVALUACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y REDISEÑO DEL PROCESO DE
CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO
COMUNITARIO DE LA MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

CAROLINA PAZ BASCUÑÁN GEBAUER

PROFESOR GUÍA:
RICARDO SAN MARTIN ZURITA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
PATRICIO CONCA KEHL
ÁNGEL JIMÉNEZ MOLINA

SANTIAGO DE CHILE
AÑO 2014

EVALUACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y REDISEÑO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO DE LA MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA

El presente trabajo de Memoria, se desarrolló en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Providencia. Y tuvo como objetivo general evaluar y proponer mejoras en términos de eficiencia, al proceso de Contratación de Personal de esta Dirección.

Se hace necesaria una ejecución eficiente y eficaz del proceso, con el fin de no retrasar ni obstaculizar las actividades de los distintos programas sociales instaurados por la DIDECO. Además de la definición de roles dentro del proceso, con el fin de mejorar la coordinación entre las distintas entidades involucradas en este.

La metodología utilizada en el desarrollo del proyecto, corresponde a la de rediseño de procesos. Sobre esta base, se procedió a analizar, modelar y estandarizar el proceso señalado, para luego definir las posibles mejoras.

Mediante un acabado análisis de la situación actual, se pudo reconocer significantes problemas en el proceso, donde el más crítico resultó ser el tiempo de ejecución de este, el cual es de casi 3 meses. Además se evidenció, que al ser un proceso completamente manual, no solo afecta el tiempo sino que también se genera una serie de errores de información.

Considerando los problemas identificados, se procedió a formular una propuesta de rediseño para la mejora del proceso. Esta derivó principalmente en una sistematización del proceso, que permitiera un procedimiento más eficiente y expedito. Como resultado de la estandarización y rediseño del proceso, se reduciría el tiempo total de ejecución en 25 días, lo que equivale a una disminución mayor al 50%.

Los beneficios esperados van ligados principalmente a una liberación de horas-hombre y una mayor eficiencia del proceso de Contratación. En cuanto a los costos, el proyecto tendría una inversión inicial de \$5 millones, asociados al desarrollo del sistema, además de un costo mensual estimado en \$1,2 millones por mantenimiento y control del proceso. Se estima que la implementación final del rediseño del proceso, podría llevarse a cabo en un plazo de 4 meses.

Se puede concluir, que en relación al objetivo final del proyecto, se obtuvo alentadores resultados. El análisis y rediseño del proceso actual, generaría una mayor eficiencia del proceso y un aumento en la productividad. Finalmente se obtiene un proceso estandarizado, con indicadores que permiten un correcto seguimiento y control para la mejora continua.

*A mis padres,
con mucho cariño...*

AGRADECIMIENTOS

A mi Juaco, por convertirse en mi compañero de vida, por su apoyo y lealtad día a día. Por todo su amor e infinita paciencia.

A mi mamá y a Papo, por estar siempre a mi lado y apoyarme en las distintas etapas de mi vida. Por su cariño incondicional y por entregarme las herramientas necesarias para llegar lejos en la vida.

A mis hermanos Nacho, Teti y Clau, por creer en mí y motivarme a seguir sus pasos de esfuerzo, perseverancia y dedicación.

Al resto de mi familia, cuñado, cuñadas, sobrinos y suegros, por su alegría y cariño.

A mis mejores amigos por su compañía, ánimo y apoyo. Gracias por todos los momentos felices.

A mis profesores guía y co-guía, por su sabiduría y su buena disposición durante todo el desarrollo de mi trabajo de título.

A la Municipalidad de Providencia, por acogerme con calidez y gentileza. Especialmente a Raúl Chamorro por entregarme todo su conocimiento, apoyo y compañía en el trabajo de mi memoria.

Y a Dios, por darme fuerza y optimismo.

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES GENERALES	1
1.2	DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO	3
1.2.1	<i>DIDECO Y MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA</i>	3
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	6
2.1	PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	6
2.2	OBJETIVOS	8
2.3	METODOLOGÍA.....	8
2.4	ALCANCES	10
2.5	RESULTADOS ESPERADOS	11
III.	MARCO CONCEPTUAL.....	12
3.1	LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	12
3.1.1	<i>DEFINICIONES</i>	12
3.1.2	<i>SISTEMA ORGANIZACIONAL</i>	13
3.1.3	<i>LAS TEORÍAS DE PRODUCCIÓN</i>	14
3.1.4	<i>MODELAMIENTO</i>	15
IV.	DESARROLLO DEL PROYECTO	17
4.1	DESCRIPCIÓN DE DESARROLLO DEL PROYECTO	17
4.2	LEVANTAMIENTO DE PROCESO ACTUAL	17
4.2.1	<i>MODELAMIENTO DEL PROCESO ACTUAL</i>	19
4.2.2	<i>DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DE PROCESO ACTUAL</i>	24
4.2.3	<i>MÉTRICAS DEL PROCESO ACTUAL</i>	32
4.2.4	<i>ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL</i>	33
4.3	PROPUESTA DE REDISEÑO	35
4.3.1	<i>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROPUESTA DE REDISEÑO</i>	37
4.3.2	<i>DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DE PROPUESTA DE REDISEÑO</i>	40
4.3.3	<i>ESTIMACIÓN DE PLAZOS PROPUESTA REDISEÑO</i>	50
V.	RESULTADOS	51
5.1	CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN EL DESARROLLO DEL PROCESO	51
5.2	DISMINUCIÓN DEL TIEMPO TOTAL DEL PROCESO	53
5.3	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA INTRODUCIR MEJORAS PROPUESTAS	55
5.4	DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESO	56
5.5	CONTROL DE PROCESO PARA LA MEJORA CONTINUA	57

VI.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA.....	57
6.1	FACTIBILIDAD TÉCNICA.....	57
6.2	EVALUACIÓN ECONÓMICA: Costos v/s Beneficios.....	58
VII.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	61
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
8.1	METODOLOGÍA.....	63
8.2	OBSERVACIONES ORGANIZACIÓN	63
8.3	PROYECTO DE REDISEÑO	63
8.4	RECOMENDACIONES.....	65
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	67
X.	ANEXOS	69
	ANEXO A: FORMATO FICHA DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA	69
	ANEXO B: FORMATO DE CONTRATO DE HONORARIOS SIMPLE MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA	70
	ANEXO C: FORMATO DE DECRETO DE CONTRATO MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA.....	71
	ANEXO D: PLAZO DE ACTIVIDADES DE PROCESO REDISEÑADO	72
	ANEXO E: DEFINICIÓN DE ROLES	76
	ANEXO F: COTIZACIÓN DESARROLLO DE SISTEMA	79
	ANEXO G: DETALLE PROMEDIO DE REMUNERACIONES.....	80
	ANEXO H: DETALLE ACTIVIDADES PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	81

I. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

La gestión municipal ha cobrado cada vez más relevancia en los últimos años. Se ha generado una conciencia a nivel mundial de la calidad y eficiencia con que se desarrolla dicha gestión.

Existe una tendencia en el aumento de las responsabilidades y servicios municipales de tal manera que puedan acercarse con soluciones necesarias según las demandas reales de las personas. Por lo tanto, un municipio con gestión eficiente es lo que realmente se debe buscar para alcanzar una mejor calidad de vida de los ciudadanos¹.

Hoy en día, si una persona tiene un problema de carácter económico/social no irá a la Moneda a tocar puertas, si no que acudirá directamente a la Municipalidad de su comuna. En ese sentido, se convierte en el representante más directo frente al gobierno. Y el primer pilar para políticas y ayudas gubernamentales.

Hay un patrón general por demostrar que los gobiernos locales pueden ser eficientes en su gestión y lograr estándares de calidad equivalentes o superiores a los de la empresa privada. Es decir, se está cambiando el paradigma habitual de que el servicio público es ineficiente y no puede tener una buena gestión.

Las municipalidades son organizaciones muy complejas y deben funcionar en el límite de lo que es una entidad gubernamental y una que debe proveer de servicios a la comunidad. Es por ello que en este último aspecto muchas veces se les compara con servicios privados en materias sociales, exigiéndole esos estándares de calidad. Por otra parte, debe cumplir un rol de gobierno, motivando la participación ciudadana, entregando valores, haciendo gestión social y compartiendo visiones políticas y estratégicas de largo plazo con su comunidad. En este contexto, no es simple definir un modelo de gestión que integre las funciones de gobierno por una parte, y las de una organización que presta servicios sociales por otra².

En esta línea, la International Standards Organization (ISO), que certifica procesos de calidad, medio ambiente y seguridad laboral, hoy está enfocando sus esfuerzos hacia los gobiernos locales con la nueva norma de calidad "International WorkGroup Agreement 4 (IWA 4)", para

¹ Información obtenida de Bibliografía [6].

² Información obtenida de Bibliografía [7] y [8].

poder dimensionar la calidad de servicio integral que dan estos gobiernos en el mundo.

En el caso de Chile, la SUBDERE con ChileCalidad han iniciado un proceso de certificación de servicios municipales en el año 2007, para lo cual más de 70 municipios del país se encuentran en un programa de gestión de calidad³.

La Municipalidad de Providencia es una de las 70 comunas que participa del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, cuyo objetivo es mejorar el desempeño institucional a través de la implementación del Modelo de Gestión de Excelencia, que permita gestionar a la organización con el objeto de aportar valor y aumentar la satisfacción de los vecinos o usuarios y lograr mejorar sus resultados alcanzando estándares de calidad más exigentes en forma sistemática.

Además, el municipio de Providencia, dentro de su interés por mejorar la gestión, ha logrado certificar, a la fecha, 29 procesos bajo las normas internacionales ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007.

De hecho, la Municipalidad cuenta con su propio sistema de Gestión Municipal llamado CASSO, en el cual integran los ámbitos de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional.

Este Sistema está en funcionamiento desde el año 2004 e involucra todas las direcciones de la municipalidad, algunas con procesos certificados, unas aportando con procesos estratégicos y otras con procesos de apoyo (transversales).

En Diciembre de 2012 asumió el cargo de este municipio la nueva alcaldesa electa, Josefa Errázuriz, quien tiene como piedra angular en su modelo político y programa de gobierno, la participación y bienestar de la comunidad. En esta línea, el desafío principal está enfocado en el impacto sobre los vecinos de la gestión realizada.

Para esto, es necesario desarrollar una gestión que sea realmente eficiente y de calidad. Lo que implica mejorar los procesos, ya sean de apoyo, estratégicos o los que están certificados.

Hoy en día los procesos de la municipalidad, que están certificados, corresponden principalmente a procesos que tienen estrecha relación

³ Información obtenida de Bibliografía [1]

con los vecinos. Es decir, que operan directamente con el usuario del servicio o el proceso mismo.

Sin embargo, existen procesos internos de apoyo, que son más bien operativos que no se encuentran estandarizados ni mucho menos certificados.

1.2 DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO

De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades⁴, todo Municipio debe contar con una Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

Dicha Dirección vela por el mejoramiento de la calidad de vida de la población, especialmente de los sectores sociales más vulnerables de la comuna. Además, promueve y potencia la participación de la comunidad organizada en las distintas esferas de desarrollo de la comuna, respondiendo a sus necesidades específicas, a través de la implementación de programas y proyectos, fortaleciendo la seguridad ciudadana y promoviendo el deporte y la recreación. Todo esto en cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal, la Misión Municipal y la Planificación Estratégica.

Las funciones específicas de la DIDECO, según la ley, son las siguientes:

- Asesorar al Alcalde y al Consejo en la formulación de los programas y proyectos para la promoción del desarrollo social y comunitario.
- Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización y promover su efectiva participación en el municipio.
- 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.

1.2.1 DIDECO Y MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA

La DIDECO de este municipio depende directamente de la Alcaldesa y tiene como objetivo colaborar en la promoción del desarrollo comunitario, en los ámbitos social, económico, cultural y deportivo, considerando, especialmente, la integración y participación de los

⁴ Ley N° 18.695 y modificaciones introducidas por la ley N° 19.602.

vecinos, y velar por el cumplimiento de las normas sanitarias y de la protección del medio ambiente⁵.

Esta Dirección tiene a su cargo las siguientes Unidades:

- Organizaciones Comunitarias
- Deportes y Recreación
- Asistencia Social
- Adulto Mayor
- Centro Integral de Desarrollo Social
- Biblioteca
- Higiene y Control Ambiental
- Juventud Providencia

Para cumplir con todos los servicios que ofrece la DIDECO, se requiere de recursos monetarios y humanos. Los primeros están prácticamente cubiertos, con el presupuesto anual establecido para estos fines. Sin embargo, la obtención de recursos humanos es un tema más complicado de manejar, ya que se requiere una gran cantidad de capital humano para ejecutar la gran cantidad de proyectos estipulados.

Del Programa Comunal "Providencia somos todos", liderado por Josefa Errázuriz, 70 de los 140 compromisos corresponden a proyectos comunitarios, que están bajo la responsabilidad de la DIDECO. Esto refleja el nivel de recursos que se requieren para llevar a cabo dichos proyectos.

Con respecto a los recursos monetarios, la DIDECO cuenta con un presupuesto cercano a los \$6.000 millones de pesos al año⁶. De los cuales, aproximadamente \$600 millones⁷ están destinados para contratación de personal de la propia Dirección. Esto demuestra un cambio importante, en materia de desarrollo comunitario, con respecto al año pasado. Donde el presupuesto para recursos humanos era casi la mitad⁸. Debido al considerable aumento en contratación de recursos humanos, es que se hace indispensable el correcto funcionamiento de este proceso interno.

El proceso de Contratación de Personal de DIDECO es exclusivo para las actividades de esta Dirección. Se considera un proceso fundamental para el correcto desarrollo de los proyectos que se ejecutan durante el año, de acuerdo al Programa de Gobierno Local.

⁵ Fuente: Municipalidad de Providencia

⁶ Fuente: Presupuesto 2013, DIDECO: \$5.880.659.000.-

⁷ Fuente: Presupuesto 2013, DIDECO Honorarios: \$ 628.642.672.-

⁸ Fuente: Presupuesto 2012, DIDECO Honorarios: \$353.101.014.-

Es importante destacar, que para desarrollar las distintas actividades de Desarrollo Social, las contrataciones que realiza la DIDECO, son exclusivamente a honorarios, y por periodos que van a depender directamente de cada proyecto. Es decir, se realizan contrataciones periódicas (2 veces al mes todos los meses), esporádicas (cada 3 o 4 meses) o puntuales (1 mes para una actividad específica). Y todas deben pasar por el mismo proceso de Contratación de Personal.

En la Tabla 1 se puede ver la duración de los contratos a honorarios realizados durante el año 2013 (actualizado a Agosto 2013). El gráfico resultante da cuenta de que la mayoría de las contrataciones realizadas por DIDECO, tienen un plazo de 3, 4 o 6 meses.

Tiempo de contratación	
Duración contrato	Cantidad
0 meses	
1 mes	15
2 meses	20
3 meses	172
4 meses	133
5 meses	8
6 meses	105
7 meses	15
8 meses	3
9 meses	12
10 meses	9
11 meses	3
12 meses	61
Total	556

Tabla 1: Duración de Contrato DIDECO

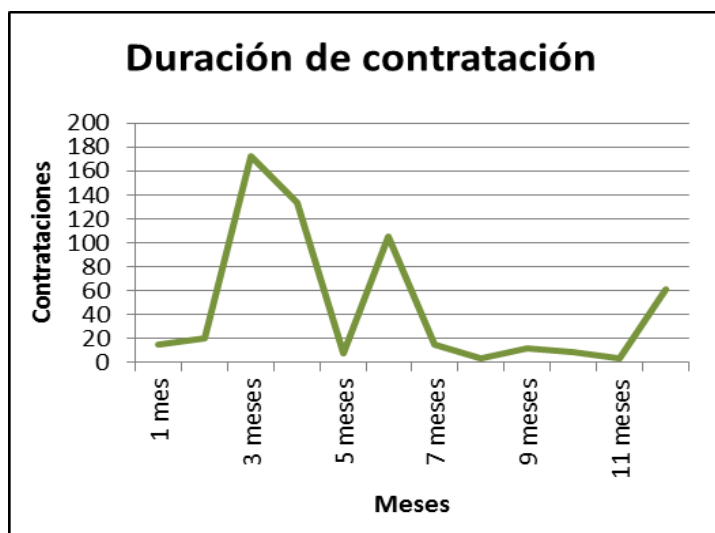


Ilustración 1: Gráfico Duración Contratos DIDECO

Fuente: Elaboración Propia

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

2.1 PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

El proyecto que se realizará consiste en evaluar, estandarizar y proponer mejoras al proceso de Contratación de Personal de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Providencia, con la finalidad de lograr un proceso óptimo y más eficiente.

Se trabajará directamente con la Dirección de Administración Municipal de la comuna, quienes entregarán toda la información que sea necesaria y proporcionaran los espacios que sean requeridos, para evaluar y diagnosticar el estado real del proceso en estudio. Es importante señalar que para una mayor integración con el proyecto se requiere de un trabajo más directo con otros departamentos de la Municipalidad, para lo cual se cuenta con total respaldo de la Administración y apoyo por parte de las distintas direcciones.

Este proyecto es muy relevante para el actual Municipio, ya que ha surgido una alta inquietud sobre la gran cantidad de documentación que se está recibiendo, para ser aprobada y firmada, principalmente por la Administración Municipal y en especial por la Alcaldesa. Se percibe un alto nivel de burocratización, que genera una demora inquietante en el proceso de Contratación de Personal. El cual muchas veces se requiere con prontitud, para no afectar el correcto desarrollo de las actividades planeadas por la DIDECO.

Por otro lado, se ha evidenciado la inexistencia de un procedimiento establecido o una estructura definida de las actividades y tareas que se deben cumplir para completar y finalizar eficientemente el proceso de Contratación de Personal, lo que dificulta la realización de un proceso de mejora continua de la gestión de las actividades o roles dentro del proceso en cuestión.

Además, se necesita definir responsabilidades específicas para las distintas actividades que deben ser llevadas a cabo durante el proceso. Esto, con la finalidad de poder mejorar la coordinación entre las distintas entidades involucradas.

Finalmente, surge la necesidad de identificar y eliminar el tiempo extra innecesario en la ejecución de las tareas que dan vida al proceso, junto con evaluar las secuencias cíclicas que tienen los documentos entre un Departamento y otro, dentro del flujo de actividades.

Disponer de esta evaluación será fundamental para facilitar el procedimiento de requerimiento de recurso humano, y así poder desarrollar las actividades que sean necesarias y requeridas por la DIDECO de manera inmediata y sin grandes trabas. Esto, principalmente considerando la enorme cantidad de contrataciones que se realizan al año. Lo que se traduce en un número importante de ejecuciones del proceso de contratación.

En la Tabla 2 se muestra la cantidad de contrataciones a honorario realizadas por mes, durante el año 2013 (actualizado a Agosto 2013). En el gráfico de la Ilustración 2 se puede ver un claro aumento, en el último tiempo, de estas contrataciones, evidenciando la urgente necesidad de contar con un proceso eficiente.

Nuevas contrataciones	
Mes	2013
enero	63
febrero	4
marzo	11
abril	18
mayo	6
junio	134
julio	212
agosto	107
septiembre	1
Total	556

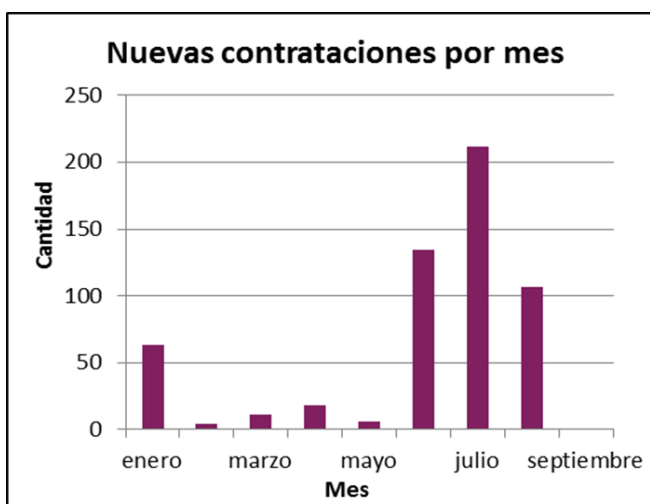


Tabla 2: Nuevas contrataciones Enero-Agosto 2013

Ilustración 2: Gráfico de nuevas contrataciones por mes

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se dispondrá de procedimientos claros y definidos del desarrollo del Proceso de Contratación de Personal, que permitan definir, posteriormente, indicadores de desempeño en los distintos niveles del proceso y así generar una mejora continua de este.

Así, de esta forma se apoya de manera indirecta, al trabajo que realiza el actual Municipio en materias de Desarrollo Social para la comuna.

2.2 OBJETIVOS

- Objetivo General

Proponer mejoras al proceso de Contratación de Personal de Programas sociales del Departamento de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Providencia, mediante un análisis y estandarización de este, con el fin de disminuir el tiempo total que demora el proceso y potenciar la eficiencia del mismo.

- Objetivos Específicos

- Comprender el funcionamiento del actual Sistema de Gestión y Programa de Gobierno de la Municipalidad de Providencia.
- Levantar información del Proceso de Contratación de Personal de Programas Sociales, para determinar estado actual de funcionamiento.
- Determinar las métricas correspondientes a cada actividad del proceso en cuestión.
- Análisis crítico del Flujo del Proceso en estudio.
- Definir los distintos roles y plazos involucrados en el proceso.
- Identificar posibles mejoras del proceso en diferentes aspectos.
- Evaluar la factibilidad técnica de las propuestas de mejora
- Establecer medidas de implementación del trabajo propuesto.

2.3 METODOLOGÍA

Según la literatura especializada en el tema, las metodologías para realizar Rediseño de Procesos al interior de una organización siguen genéricamente dos corrientes⁹:

- Corriente de Hammer¹⁰: Plantea la estrategia de “comenzar de cero”, lo que implica grandes reestructuraciones y cambios radicales de acuerdo a lo actualmente existente.
- Corriente Davenport: Propone partir de un conocimiento profundo del proceso actual ya existente, para lograr un objetivo más eficiente, a través de alguna técnica de rediseño. No se requieren cambios radicales, sino más bien una propuesta de innovación respecto de lo existente.

⁹ Información obtenida de Bibliografía [5]

¹⁰ Información obtenida de Bibliografía [13]

El desarrollo de este trabajo se basará más bien en la segunda corriente metodológica, donde el objetivo será realizar ciertas modificaciones al proceso, para así darle un mayor valor agregado respecto de la situación actual. El procedimiento general se describe a continuación¹¹:

1. Análisis y definición del Proyecto.

Consiste en comprender tanto las problemáticas y requerimientos de la Municipalidad, como los objetivos de esta con respecto al proyecto. Esta etapa considera entender el funcionamiento del municipio, así como el Programa del actual Gobierno Local "Providencia somos todos". Por otro lado se estudiará el Plan de Desarrollo Comunitario (PLADECO) y el Sistema de Gestión de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, que contempla los procesos y recintos normados bajo estándares de calidad internacional (ISO y OHSAS).

2. Recopilación y levantamiento de información.

Se trata de recoger toda la información necesaria para entender el funcionamiento del Proceso de Contratación de Personal de Programas Sociales en su totalidad. Para esto se tendrán una serie de reuniones y entrevistas con los distintos Departamentos involucrados en el proceso. Con dicha información se procederá a modelar la situación actual, en la cual se articulará un Flujo de proceso para detallar las distintas actividades que dan vida al proceso en cuestión y las personas que intervienen en este.

3. Análisis crítico del proceso actual.

Una vez recolectada toda la información que permita entender en detalle el proceso de Contratación de Personal de Programas Sociales, se procederá a realizar un diagnóstico de las distintas actividades y tareas involucradas para determinar niveles de eficiencia. Con esto, se pretende identificar dificultades y deficiencias del proceso. Además se definirán los roles en las distintas actividades, es decir, las obligaciones y deberes, tanto de personas específicas como los departamentos que intervienen y desarrollan el proceso.

¹¹ La metodología a utilizar fue definida a partir de diversos estudios que se especifican en Bibliografía [2], [3], [4] y [10].

4. Determinar métricas de las actividades y tareas.

Esta etapa consiste en contabilizar los tiempos reales utilizados en las distintas actividades y tareas que componen el proceso, con la finalidad de determinar el tiempo total que demora en promedio el proceso completo de Contratación de Personal de Programas Sociales.

5. Establecer modificaciones y reestructuraciones del proceso actual de Contratación de Personal de Programas Sociales

Consiste en plantear determinadas modificaciones, a partir de una evaluación del Flujo que se obtenga del Proceso, que generen una mejora en la eficiencia y eficacia de este. Se evaluarán los distintos aspectos en los que el proceso podría ser intervenido y potenciado.

6. Modelamiento y evaluación de medidas de mejora propuestas

Una vez definidas las propuestas de mejora, se procederá a modelar dicha propuesta, definiendo un procedimiento ideal al cual se quiere llegar. Junto con esto, se definirán los roles de las distintas entidades involucradas en el proceso y se establecerán los plazos para sus respectivas actividades. Adicionalmente, se evaluará la factibilidad tanto técnica como operativa de las distintas propuestas de mejora.

7. Evaluación de resultados y finalización de proyecto.

Se realizará una evaluación económica del proyecto, considerando tanto los costos asociados a este como los beneficios que se obtendrán a través de las mejoras planteadas. Finalmente se dejará definida una propuesta de implementación de las medidas, con el fin de guiar los pasos a seguir para su correcto funcionamiento.

2.4 ALCANCES

Se realizará un exhaustivo levantamiento de información de la situación actual del Proceso de Contratación, con la finalidad de dejar completamente esclarecido y estudiado el desarrollo del proceso. Para esto se interrogará a todas las personas y entidades relacionadas con las actividades y se contará con acceso a toda la información involucrada en el proceso.

Se analizarán todos los ámbitos que tengan relación con el proceso, identificando actores principales, los respectivos roles dentro de este,

los tiempos reales y totales que tardan las actividades y labores del proceso. Finalmente, se estructurarán en detalle toda la documentación que participa y se genera en el desarrollo de este.

La propuesta de rediseño con las mejoras planteadas que se generen, quedaran bien estipuladas, con una minuciosa explicación de estas y sus respectivas evaluaciones. Junto con esto se establecerán los plazos requeridos para cada una de las actividades del nuevo procedimiento y los roles de los distintos involucrados. Los cambios se enfocarán principalmente en la parte de Contratación más que en la de Pagos. Esto debido a que es la mayor preocupación en este minuto para el Municipio.

Cabe destacar que el proyecto no considerará la implementación del nuevo diseño del proceso, debido al tiempo con el que se cuenta para el desarrollo de este. Sin embargo, se dejará establecida una clara propuesta de implementación para facilitar y guiar los pasos a seguir para un correcto funcionamiento de las mejoras diseñadas.

2.5 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados del proyecto, de acuerdo a los objetivos anteriormente planteados, se pueden resumir en los siguientes entregables:

1. Levantamiento de información y modelamiento del proceso completo de Contratación de Personal de la DIDECO.
2. Registro del funcionamiento y métricas del proceso, además de la definición de roles dentro de este.
3. Evaluación y propuesta de modificaciones o mejoras al proceso en estudio.
4. Modelamiento y esclarecimiento de los plazos del nuevo proceso.
5. Propuesta de implementación y seguimiento de control de proceso.

III. MARCO CONCEPTUAL

3.1 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

3.1.1 DEFINICIONES

MUNICIPALIDAD

Una Municipalidad es una corporación autónoma de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde la administración de una comuna¹², y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural. También es encargada de los servicios básicos de educación y salud de la comuna.

Está constituida por un alcalde y un consejo comunal, electos directamente por un periodo de 4 años, renovable. La municipalidad es asesorada por un Consejo Económico y Social Comunal (CESCO), integrado por representantes de las actividades y organizaciones comunales importantes.

PROCESOS

El enfoque orientado a procesos se ha convertido en el eje central de las nuevas estrategias de gestión.

Un proceso se define como un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de cierta cantidad de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

Se entiende que un Proceso bien desarrollado, es aquel que cumpla las siguientes características:

- Ser cuantificables y medibles.
- Ser repetibles.
- Se inicie como respuesta a un evento.
- Tener resultados específicos.
- Estar documentado.

¹² Artículo 118° Constitución Política de Chile.

En términos de proceso, un rol corresponde a un conjunto de responsabilidades y deberes que se le atribuyen a una persona o grupo que ocupe una posición determinada dentro de la organización.

Un proceso puede ser realizado por una persona o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se relacionan con él en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

En esta misma línea, se considera que el rediseño de un proceso, consiste en realizar ciertas modificaciones al proceso, o a partes del proceso, con el objetivo de mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización.

Un rediseño puede influir en distintos ámbitos:

- Estructural: Cambio en el proceso mismo.
- Productividad: Análisis de ciclo y costeo de actividades.
- Roles: Se modifica la asignación de responsabilidades.
- Integración: Mejorar el nivel de interacción entre la capa de estrategia, operaciones y tecnología.
- Incorporación de Tecnología: Automatización de procesos, aplicación de tecnologías móviles, integración de sistemas, etc.

La metodología escogida para abordar la problemática será el concepto de Rediseño de Procesos establecido por Oscar Barros y que se detalla a continuación.

3.1.2 SISTEMA ORGANIZACIONAL¹³

Toda organización que posea un plan de trabajo requiere necesariamente una estructura para ponerlo en funcionamiento, y así poder fijar las responsabilidades, las relaciones de dependencia y las de autoridad y subordinación al interior de ella. De acuerdo a lo anterior, la organización es la instancia en la cual se integran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han fijado.

¹³ Información obtenida a partir de Bibliografía [7]

Generalmente la representación de este gran acuerdo se expresa en un organigrama que identifica jerárquicamente el resultado de este ordenamiento.

Los organigramas no representan las necesidades de la comunidad, ni los intereses en distintos grados de otras organizaciones que están relacionadas con la municipalidad, tal y como los gobiernos regionales, las direcciones ministeriales, los institutos autónomos, etc. Los organigramas tampoco proporcionan un sentido del flujo de trabajo a través del cual se define, se produce y se entrega el servicio. Ellos tampoco proporcionan el entorno en el que la organización municipal está inserta. Esta visión sólo puede ser obtenida a partir de una observación transversal; esto es: "la organización como sistema".

La visión sistémica de una organización municipal se dirige a los procesos de la organización, comprometiendo en distintos grados su estructura y sus funcionarios. Es frecuente observar que muchas de las actividades que participan del proceso, ocurren físicamente en distintos lugares y en distintos momentos en el tiempo. La visión sistémica se logra mediante el mapeo de los procesos que permite desplegarlos, y de esta forma identificar las actividades, tareas, recursos, productos, lugares y oportunidades de ocurrencia. La técnica del mapeo se apoya en los diagramas de procesos, en los diagramas de flujo y en las cartas de flujo.

De acuerdo a lo anterior es completamente válido afirmar que la visión sistémica de una organización corresponde a una visión operacional de la organización, que fija su atención en cómo, con qué y por qué se producen esos servicios y no otros. Y aquí nace una segunda necesidad que es fundamental abordar. Cuando esta visión se fija en el cómo, se está preguntando por la conceptualización de la producción al interior de los procesos; o sea, cuál es la teoría de producción empleada al interior de la organización que explica la producción de los servicios. Esta pregunta es vital, ya que su respuesta determinará qué es lo importante, qué se debe mejorar, y por supuesto, qué es lo que se debe medir.

3.1.3 LAS TEORÍAS DE PRODUCCIÓN

Las más recientes investigaciones de la literatura especializada sobre las teorías de producción, identifican tres modelos de producción dominantes en el mundo moderno de hoy, que se apoyan en sus respectivas teorías, siendo estos: el de transformación, el de flujo y el de generación de valor.

El modelo de transformación trata la producción como una transformación de entradas y salidas, transformando factores de producción en productos. El modelo de flujo trata la producción como un flujo de materiales, compuestos de transformación, inspección, movimiento y esperas. Finalmente, el modelo de generación de valor trata la producción como un proceso en donde el valor por el cliente es creado a través del cumplimiento de sus requerimientos.

Para el desarrollo de esta memoria se utilizará la Teoría de Producción por Flujo. De acuerdo a este modelo, un proceso se entiende como el flujo de un producto desde un trabajador a otro, etapa a través de la cual las materias primas se mueven gradualmente y se convierten en productos terminados.

Existen tres principios importantes dentro de la teoría de Producción por Flujo:

- a) Consiste de un principio que es parte del fundamento teórico y conceptual, que indica que la fuente fundamental del mejoramiento es la reducción de la participación de las actividades que no agregan valor (pérdida).
- b) Hay principios que pueden ser derivados de esta teoría, como son la reducción del tiempo principal y la reducción de la variabilidad.
- c) Este último, que son más del tipo heurístico, los que se han observado en la práctica como útiles pero que están menos directamente conectados a la teoría, son la simplificación por la minimización del número de pasos, partes y vínculos; el aumento de flexibilidad; y el aumento de la transparencia.

3.1.4 MODELAMIENTO

Una vez identificada la situación actual, se procederá a modelar el proceso. Para el desarrollo de esta etapa, se utilizará una técnica de modelamiento basada en roles¹⁴.

Un modelo de Roles describe a los distintos actores que participan en un proceso, y a su vez, las diferentes interacciones entre ellos. Se basan principalmente en las responsabilidades de un agente respecto de otro. Un rol describe el comportamiento de un actor en el contexto de una actividad.

¹⁴ Información obtenida a partir de Bibliografía [14].

El Modelo de Roles:

- Identifica los responsables de cada actividad (roles) y muestra las diferentes tareas que los unen.
- Expone el flujo de actividades como de documentos en un mismo esquema.
- Es bastante fácil de entender, lo cual es muy relevante cuando el cliente no es muy entendido en materias de modelamiento de procesos.

IV. DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1 DESCRIPCIÓN DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Durante los tres primeros meses se realizó un intenso trabajo de levantamiento de información. Para esto se mantuvieron una serie de constantes reuniones con la Dirección de Desarrollo comunitario, la Administración Municipal, el Departamento de Personas y Remuneraciones, el Departamento de Innovación, Departamento de Administración y Finanzas, Dirección de Control, Secretaría Municipal, entre otros.

Además se trabajó directamente con un consultor interno de la Municipalidad¹⁵, quien fue designado por parte del municipio como el tutor del proyecto de título, y con quien se trabajó día a día en la evaluación del proceso y desarrollo del proyecto, además de analizar en conjunto las soluciones propuestas.

Los principales actores involucrados de cada Departamento, han sido de gran utilidad para tener una aproximación del estado actual del Proceso de Contratación y Pago de Recursos Humanos de la DIDECO.

A priori, se puede observar que el proceso se desarrolla de manera muy compleja, cuando podría simplificarse en gran medida. El proceso considera desde la solicitud de incorporar recurso humano para un proyecto específico, hasta que se genera el pago al empleado por los servicios realizados en el mes. A continuación se presenta un análisis del proceso actual.

4.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESO ACTUAL

El proceso en cuestión, comprende la contratación de personas naturales sobre la base de honorarios, para la prestación de servicios ocasionales y/o transitorios, ajenos a la gestión administrativa interna de las respectivas entidades, que estén directamente asociados al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad, en materias de carácter social, cultural, deportivo, humanitarios, entre otros similares.

La contratación de personal se realiza en base a un Programa Anual de Proyectos, el cual se debe aprobar al inicio del año por el Consejo

¹⁵ Raúl Chamorro, Economista de la Universidad de Chile, con una vasta experiencia en Consultoría Internacional, especialmente en materias de CENSO.

Municipal, compuesto por la Alcaldesa, su municipio y los concejales electos.

En dicho proceso participan 6 direcciones del municipio. A continuación se presenta cada una con su respectiva función dentro del proceso:

1. **DIDECO:** El proceso se inicia con una solicitud de Recurso Humano por parte de una unidad de la DIDECO. Aquí intervienen tanto la unidad solicitante, con sus respectivos jefes, como la unidad de Administración y el Director de DIDECO, quienes deben revisar y aprobar toda la documentación, antes que el proceso continúe hacia las otras Direcciones. Los documentos relacionados a esta Dirección son la solicitud de contratación y el contrato mismo de trabajo.
2. **Administración Municipal:** Esta dependencia tiene como tarea la coordinación y gestión permanente del Municipio, por lo que en este proceso se encarga de aprobar tanto la solicitud, como el contrato y el decreto de contrato, antes de ser aprobado por la Alcaldesa.
3. **Alcaldía:** Todos los documentos deben ser aprobados por la Alcaldesa. Aprueba y firma solicitud de contratación, el Contrato y el Decreto Alcaldicio.
4. **Dirección de Control:** Corresponde a una Contraloría interna del municipio. Con respecto a este proceso, se encarga de verificar que el cometido de la solicitud de contratación tenga relación al Programa de Proyectos ya establecido y aprobado. Además se encarga de evaluar el marco legal del contrato.
5. **Secretaría Municipal:** Se encargan de elaborar el Decreto Alcaldicio y se desempeña como Ministro de Fe en todas las actuaciones municipales. En este caso, de la distinta documentación que se aprueba por la Alcaldesa.
6. **Dirección de Administración y Finanzas (DAF):** Intervienen en el Presupuesto Anual para las distintas actividades a realizar. Al final del proceso, intervienen en el subproceso de Pago, emitiendo el Decreto de Pago y aprobando y gestionando las distintas actividades relacionadas al pago de honorarios. En el proceso participan otras unidades pertenecientes a esta Dirección, entre las cuales están Contabilidad, Tesorería, Oficinas de Partes y Distribución.

Como se dijo anteriormente, para el desarrollo de este trabajo se utilizará un modelo de Producción por Flujo, donde en este caso, se considerará como un flujo de documentos, que darán origen a un producto o servicio final. En este contexto, los documentos que se

traspasan de un trabajador a otro, dando vida a este proceso son los siguientes:

- **Ficha de Solicitud de Contratación¹⁶**: Multidocumento, que contempla la solicitud formal desde la Unidad respectiva de la DIDECO, con los datos del personal seleccionado y el cometido con la descripción del trabajo que desarrollará la(s) persona(s) a contratar, junto con el detalle de los honorarios propuestos.
- **Contrato de Honorarios¹⁷**: Acuerdo de voluntades entre las partes, donde se manifiesta y obligan responsabilidades.
- **Decreto Alcaldicio¹⁸**: Corresponde a un acto administrativo a través del cual el Alcalde aprueba una relación contractual entre la Municipalidad y una persona natural.
- **Decreto de Pago**: Acto administrativo a través del cual la Alcaldesa, junto con otros agentes involucrados aprueban el Pago de honorarios por las labores realizadas.

4.2.1 MODELAMIENTO DEL PROCESO ACTUAL

A continuación se presenta el Diagrama de Flujo del Proceso de Contratación y Pago de Recursos Humanos de la DIDECO (Ilustración 1, 2 y 3). El proceso actualmente consta de 91 pasos, claramente identificados en el flujo, los que además se especifican posteriormente en detalle.

El modelamiento del Flujo se realizó mediante un software, llamado Microsoft Visio, el cual permite realizar fácilmente distintos tipos de diagramas de flujos.

Se decidió separar los distintos pasos que componen el proceso, por colores según su relación con ciertos ítems importantes dentro del proceso. La representación de cada uno, se muestra en Tabla 3. Donde además se indican la cantidad de pasos que considera cada uno de estos sub ítems en el flujo del proceso.

¹⁶ Ver Formato de Ficha de Solicitud de Contrato en Anexos A.

¹⁷ Ver Formato de Contrato de Honorarios en Anexos B.

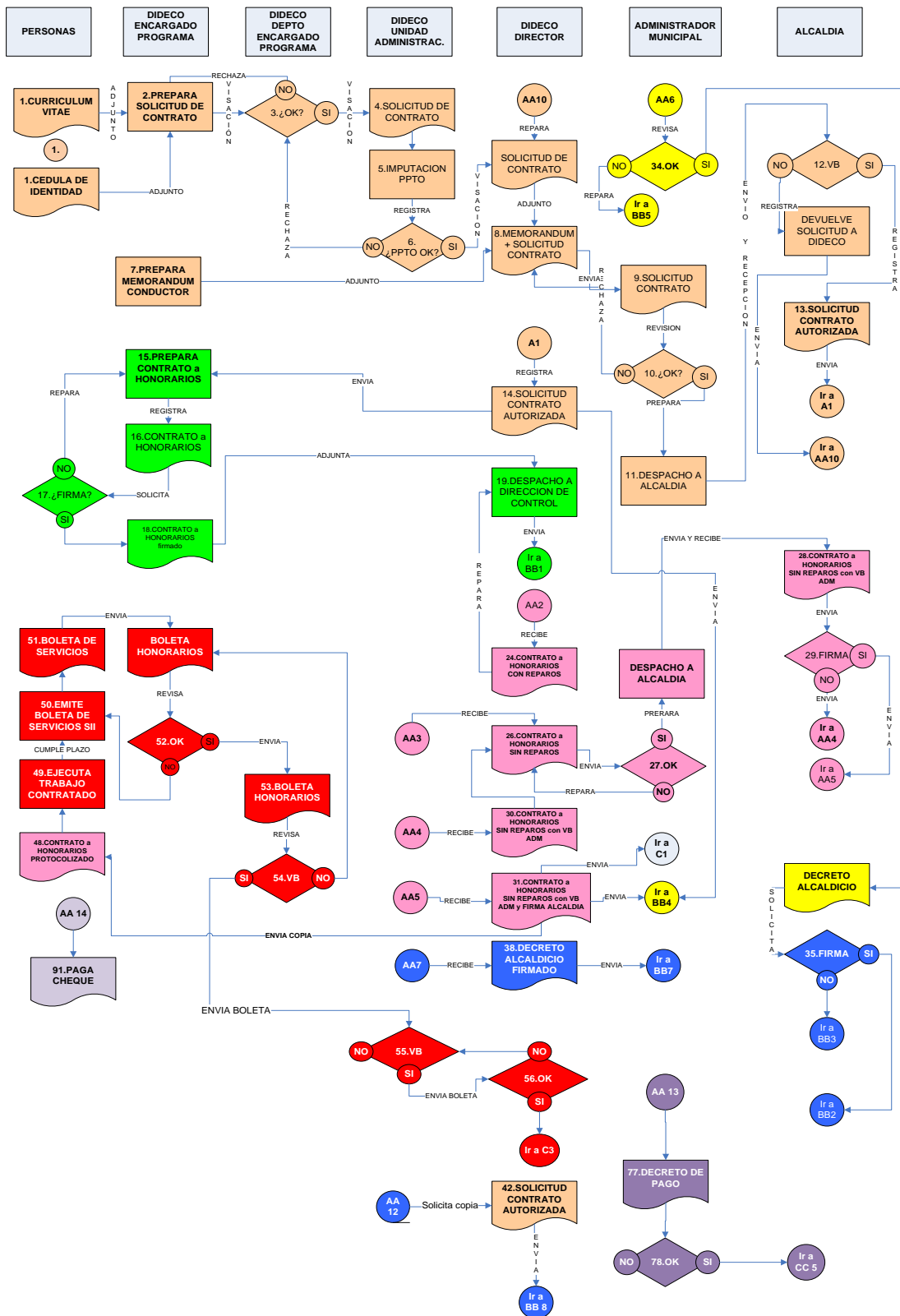
¹⁸ Ver Formato de Decreto Alcaldicio en Anexos C.

COLOR	SUB ITEM	PASOS CONSIDERADOS
	Solicitud de Contratación	16
	Redacción de contrato	6
	Contrato protocolizado y firmado	12
	Decreto de Contrato	5
	Decreto de Contrato firmado	10
	Boleta de Honorarios e Informe	14
	Decreto de Pago	11
	Pago	17

Total	91 pasos
--------------	-----------------

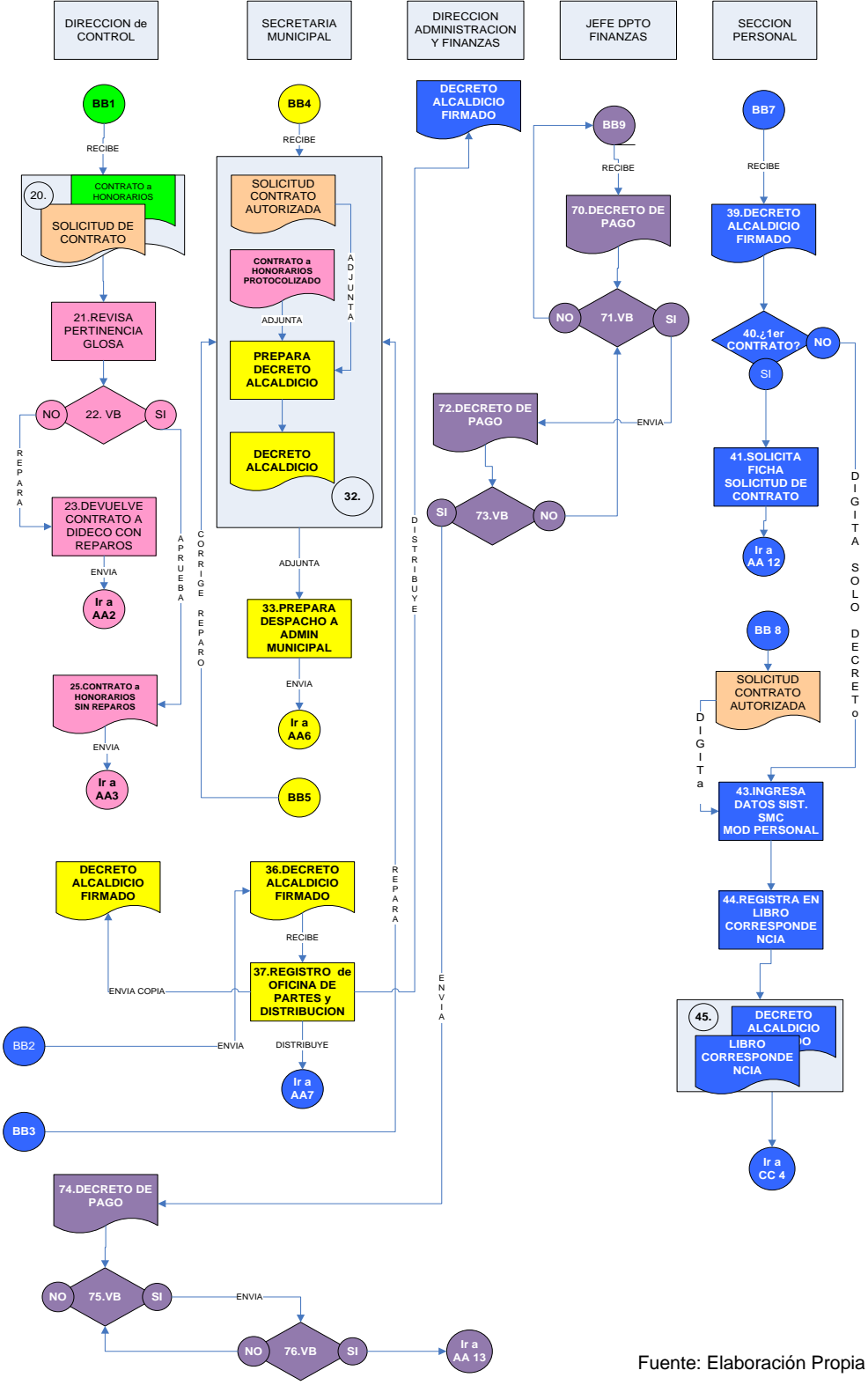
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Relación Proceso-Flujo



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 3: Flujo de Proceso Actual 1/3



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 4: Flujo de Proceso Actual 2/3

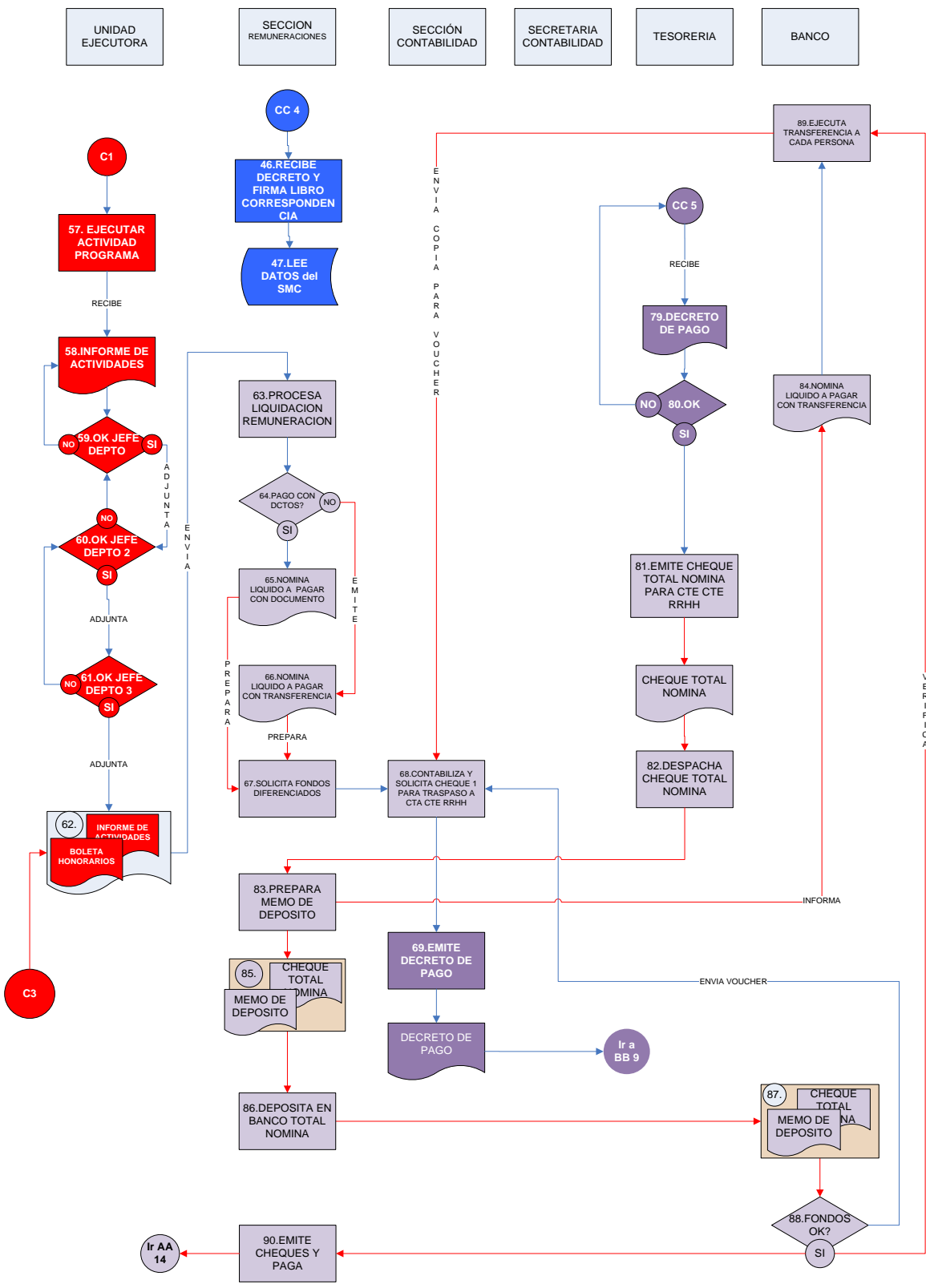


Ilustración 5: Flujo de Proceso Actual 3/3

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DE PROCESO ACTUAL

El modelamiento del flujo de proceso considera una parte de Contratación (correspondiente a *Ilustraciones 3 y 4*) y otra parte de Pagos (principalmente corresponde a *Ilustración 5*). Donde ambas partes juegan un papel importante en el proceso general de Contratación de Personal a Honorarios.

Luego de realizado el modelo de flujo, se procedió a detallar cada uno de las operaciones que conforman el proceso en su totalidad. Es por esto que a continuación se expone una matriz descriptiva del proceso en cuestión, en donde se detalla lo que se hace en cada paso, quien es el encargado de ejecutar dicha labor, en qué momento se realiza la acción y cuál es el registro que queda de la operación, en caso que lo haya.

Adicionalmente, en la última columna, se indica cuáles fueron los pasos actuales que se intervinieron durante el proyecto, o aquellos que sufrieron algún grado de modificación en el resultado final del proceso. Estos se identificaron como una intervención Baja, Mediana o Alta, de acuerdo a las siguientes consideraciones.

Nivel de Intervención	Detalle de intervención
Baja	Cambios en el procedimiento de ejecución (orden, tiempo).
Mediana	Principalmente cambios de sistematización.
Alta	Cambios radicales, por tecnologización o ejecución.

EL análisis en detalle de las intervenciones realizadas será explicado en el siguiente apartado: Propuesta de Rediseño.

MATRIZ DESCRIPTIVA DE FLUJO DE PROCESO ACTUAL

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	Registro	Intervención
1	Enviar Curriculum Vitae y Fotocopia Carnet de Identidad	Persona seleccionada	Al postular a un cargo del programa	Curriculum y Fotocopia Carnet impresos adjuntos.	Mediana
2	Preparar solicitud de Contrato	DIDECO encargado de Programa	Cuando se va a contratar personal para Programa o Proyecto en particular.	Ficha de Solicitud de Contratación	Baja
3 si	Aprobar solicitud de Contrato y enviar a Unidad Administración DIDECO	DIDECO, Departamento encargado del Programa	Cuando recibe Solicitud del Encargado de Programa.	Firma y Timbre en la Ficha	Mediana
3 no	Rechaza solicitud de Contrato y devuelve a Encargado de Programa	DIDECO, Departamento encargado del Programa	Cuando recibe Solicitud del Encargado de Programa.	Firma y Timbre en la Ficha	Mediana
4	Recibir Solicitud de contrato	Unidad de Administración y Control DIDECO	Luego de aprobarse Solicitud de Contrato por parte de Dpto. encargado Programa.		Mediana
5	Revisar Presupuesto: Determinar si alcanza el presupuesto o traspasar de otra unidad.	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Cuando se recibe solicitud de Contrato aprobada por el Departamento encargado del Programa		Alta
6 si	Aprobar solicitud según Presupuesto final disponible y enviar a Director DIDECO	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de confirmar Presupuesto Final		Mediana
6 no	Rechazar Presupuesto y devolver a Dpto. Encargado de Programa para reubicar fondos	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de confirmar presupuesto final		Mediana
7	Preparar Memorándum Conductor y enviar a Director DIDECO	DIDECO, Encargado de Programa.	Cuando ya está aprobado por la Unidad de Administración	Memorándum conductor de contratación, indicando: -Cargo -Motivo contratación -Plazo -Remuneración -Otros antecedentes	Alta
8	Reunir Solicitud de contrato y Memorándum conductor (que incluye curriculum, fotocopia de carnet y ficha) y aprobar con firma	Director DIDECO	Cuando reciba solicitud aprobada y firmada por Unidad de Administración	Documentación de Solicitud: Ficha Contratación + Memorándum (que incluye curriculum, fotocopia de carnet y ficha).	Mediana
9	Enviar solicitud de contrato y memorándum a la Administración Municipal	Director DIDECO	Una vez que reúne y da visto bueno a ambos documentos.		Alta
10 Si	Revisar y Aprobar Solicitud de Contrato y Memorándum. Especialmente glosa y remuneraciones.	Administración Municipal	Cuando recibe Memorándum y solicitud del Director DIDECO		Alta

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	Registro	Intervención
10 no	Revisar y rechazar Solicitud de Contrato y Memorándum. Persona, glosa o remuneraciones. Devolver a DIDECO	Administración Municipal	Cuando recibe Memorándum y solicitud del Director DIDECO		Alta
11	Enviar documentos a Alcaldía	Administración Municipal	Cuando están todos los documentos aprobados por Administración Municipal		Alta
12 si	Revisar y firmar documentación completa de Solicitud de Contrato y Memorándum	Alcaldía	Cuando recibe aprobación de Administración Municipal		Alta
12 no	Revisar y rechazar documentación completa de Solicitud de Contrato y Memorándum. Devolver a DIDECO.	Alcaldía	Cuando recibe aprobación de Administración Municipal		Alta
13	Autorizar Solicitud de Contrato	Alcaldía	Después de aprobar toda la documentación entregada de la solicitud de contrato.	Registro de Solicitud de contrato autorizado.	Alta
14	Registrar solicitud de contrato autorizada y enviar copia a Secretaría Municipal	Director DIDECO	Después de recibir aprobación de Alcaldía		Alta
15	Preparar Contrato a Honorarios	Encargado de Programa DIDECO	Después de recibir autorización de Alcaldía	Contrato a Honorarios	Mediana
16	Registrar Contrato a Honorarios	Encargado de Programa DIDECO	Una vez formulado el Contrato de Honorarios.		Mediana
17	Firmar Contrato de Honorarios	Persona a Contratar	Cuando esté listo el contrato	Contrato a Honorarios firmado por Persona	Baja
18	Enviar contrato firmado a Director DIDECO	Encargado de Programa DIDECO	Una vez firmado el Contrato de Honorarios.		Baja
19	Enviar contrato para revisión a la Dirección de Control	Director DIDECO	Cuando esté el contrato listo para su revisión		Alta
20	Recibir contrato a honorarios + Solicitud de Contrato.	Dirección de Control	Cuando el contrato está listo para ser evaluado		Alta
21	Revisar pertinencia glosa de contrato.	Dirección de Control	Cuando se recibe el contrato y la solicitud.		Alta
22	Aprobar contrato. Enviar contrato aprobado sin reparos a Director DIDECO.	Dirección de Control	Cuando el contrato está listo para ser evaluado		Alta
23	Rechazar contrato. Devolver contrato con reparos a Director DIDECO.	Dirección de Control	Cuando el contrato está listo para ser evaluado		Alta
24	Recibir contrato con reparos y modificar glosa. Enviar a Dirección de Control para nueva aprobación.	Director DIDECO	Cuando la glosa no corresponda al programa o tipo de contrato.		Alta

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	Registro	Intervención
25	Contrato sin reparos enviado a Director DIDECO	Dirección de Control	Una vez aprobado el contrato.		Alta
26	Enviar contrato sin reparos a Administración Municipal	Director DIDECO	Contrato ya está visado por Dirección de Control		Alta
27 si	Revisar y aprobar Contrato firmado y sin reparos. Principalmente datos y remuneraciones Si todo OK, enviar a Alcaldía	Administración Municipal	Cuando recibe Contrato sin reparos		Alta
27 no	Revisar y rechazar Contrato firmado y sin reparos. Principalmente datos y remuneraciones. Devolver a DIDECO para reparo.	Administración Municipal	Cuando contrato tiene problemas de inconsistencia (remuneraciones, datos, otros).		Alta
28	Recibir Contrato firmado y sin reparos con aprobación de Adm. Municipal	Alcaldía	Después de recibir contrato firmado por Administración Municipal.	Contrato firmado por ambas partes	Alta
29 si	Recibir y revisar Contrato firmado sin reparos. Si todo OK, firmar contrato y enviar a Director DIDECO	Alcaldía	Después de recibir contrato firmado por Administración Municipal.	Contrato firmado por ambas partes	Alta
29 no	Recibir y revisar Contrato firmado sin reparos. Si rechaza devolver a DIDECO para reparo.	Alcaldía	Al no aprobar persona, remuneración u otro aspecto.		Alta
30 no	Modifica contrato según objeción de Alcaldía y vuelve a enviar a Adm. Municipal para su aprobación	Director DIDECO	Contrato es rechazado por Alcaldía		Alta
31 si	Enviar contrato firmado y sin reparos a Secretaría Municipal, a Unidad Ejecutante y una copia a interesado (contratado)	Director DIDECO	Después que el contrato esté totalmente aprobado por Alcaldía y sin reparos.		Alta
32	Preparar Decreto Alcaldicio de contratación.	Secretaría Municipal	Después de recibir la Solicitud de Contrato Autorizada y el Contrato de Honorarios firmado.	Decreto Alcaldicio (en línea)	Alta
33	Preparar despacho y enviar Decreto Alcaldicio a Administración Municipal	Secretaría Municipal	Después de que se genere el Decreto Alcaldicio		Alta
34 si	Aprobar y firmar Decreto Alcaldicio, si todo OK, enviar a Alcaldía	Administración Municipal	Al recibir Decreto de Secretaría Municipal		Mediana
34 no	Devolver Decreto a Secretaría Municipal para su corrección.	Administración Municipal	Decreto contiene errores de información.		Mediana
35 si	Recibir y aprobar con firma Decreto Alcaldicio, si todo OK, enviar a Secretaría Municipal	Alcaldía	Después de recibir decreto firmado por Administración Municipal	Decreto Alcaldicio firmado por Alcaldesa	Mediana

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	Registro	Intervención
35 no	Devolver Decreto a Secretaría Municipal para su corrección	Alcaldía	Decreto contiene errores.		Mediana
36	Registrar y enviar Decreto firmado a Oficina de Partes y Distribución	Secretaria Municipal	Después de recibir Decreto firmado por Administración Municipal y Alcaldía		Baja
37	Enviar copia Decreto firmado a DIDECO, Dirección de Control y Dirección Adm. Y Finanzas	Oficina de Partes y Distribución, Secretaría Municipal.	Después de recibir Decreto firmado por Administración Municipal y Alcaldía.		
38	Enviar copia Decreto firmado a Sección Personal	Director DIDECO	Después de recibir copia de Decreto firmado.		Baja
39	Recibir Decreto Alcaldicio firmado.	Sección Personal	Decreto está firmado y fue distribuido por Of. De Partes, Sec. Municipal		
40	Ingresar RUT al sistema y comprobar si es primer contrato o no.	Sección Personal	Cuando recibe Decreto Alcaldicio firmado de DIDECO		Bajo
40 no	Ingresar solo datos de contrato a sistema SMC, módulo Personal	Sección Personal	Cuando no es primer contrato		Bajo
41 si	Solicitar ficha de solicitud de contrato a DIDECO para completar información en sistema	Sección Personal	Cuando se trata de un primer contrato		Mediana
42	Enviar copia de Ficha Solicitud de Contrato autorizada a Sección Personal	Director DIDECO	Al recibir solicitud de ficha de parte de Sección Personal		Mediana
43	Ingresar datos personales y de contrato a sistema SMC, Módulo Personal	Sección Personal	Al recibir ficha de DIDECO cuando es primer contrato		Mediana
44	Registrar Recibo de Decreto de contratación en Libro de Correspondencia.	Sección Personal	Al recibir Decreto y luego de ingresar los datos de contratación al sistema.	Registro de Decreto en Libro de Correspondencia	
45	Reunir Decreto Alcaldicio firmado y libro de correspondencia con registro para enviar a Sección Remuneraciones	Sección Personal	Después de ingresar datos de contrato y de registrar decreto en el Libro.		Alto
46	Recibir Decreto y firmar libro de correspondencia ya registrado.	Sección Remuneraciones	Una vez que Sección Personal envía Decreto y Libro para firmar	Libro de Correspondencia firmado por Remuneraciones	Mediana
47	Leer anuncio de nueva contratación en Sistema	Sección Remuneraciones	Una vez que Sección Personal envía Decreto y Libro para firmar	Libro de Correspondencia firmado por Remuneraciones	
48	Recibe Contrato de honorarios protocolizado	Persona contratada	Una vez que el contrato esté listo y protocolizado.		
49	Ejecutar trabajo designado	Persona contratada	Una vez que se inicie el Programa.		
50	Emitir Boleta de Honorarios SII	Persona contratada	Luego de finalizar su trabajo mensual designado.	Boleta de Honorarios SII	

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	Registro	Intervención
51	Enviar boleta de honorarios a Departamento Ejecutante	Persona contratada	Después de emitirla en el SII		Mediana
52 si	Revisar y aprobar Boleta de honorarios	DIDECO, encargado de programa.	Cuando recibe Boleta de trabajador		
52 no	Rechazar boleta y avisar a trabajador para su corrección	DIDECO, encargado de programa.	Cuando la boleta tiene errores en el monto de pago u otros.	Anulación Boleta de honorarios.	
53	Enviar Boleta para aprobación al Depto. Encargado de Programa	DIDECO, encargado de Programa	Una vez que se aprueba el detalle de la boleta.		
54 si	Revisar y aprobar Boleta de Honorarios. Luego enviar a Director DIDECO para aprobación.	DIDECO, Depto. Encargado de Programa.	Al recibir boleta aprobada por encargado de programa		
54 no	Rechazar boleta de honorarios y devolver a Encargado de Programa	DIDECO, Dpto. Encargado de Programa	Si boleta tiene errores en el monto de pago u otros reparos.		
55 si	Revisar y aprobar Boleta de Honorarios. Enviar a Unidad Ejecutora	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Una vez que boleta es aprobada por Departamento de Programa.		
55 no	Rechazar Boleta de Honorarios y devolver a Depto. Encargado de programa.	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Si boleta presenta errores de cualquier tipo.		
56 si	Revisar y aprobar Boleta de Honorarios. Enviar a Unidad Ejecutora	Director DIDECO	Una vez que boleta es aprobada por Administración DIDECO		
56 no	Rechazar Boleta de Honorarios y devolver a Depto. Encargado de programa.	Director DIDECO	Si boleta presenta errores de cualquier tipo.		
57	Realizar actividad o plan de Programa con trabajador contratado.	Unidad Ejecutora	Al contratar trabajador para programa.		
58	Recibe Informe de Actividades por parte del trabajador.	Unidad Ejecutora	Al finalizar actividad o programa estipulado en el mes, ejecutado por trabajador contratado.		
59	Revisar y aprobar Informe de Actividades trabajador	Jefe Unidad 1	Al finalizar actividades mensuales y recibir informe de actividades.		Baja
60	Revisar y aprobar Informe de Actividades trabajador	Jefe Unidad 2	Al finalizar actividades mensuales y recibir informe de actividades aprobado por primer jefe		Baja
61	Revisar y aprobar Informe de Actividades trabajador	Jefe Unidad 3	Al finalizar actividades mensuales y recibir informe de actividades aprobado por segundo jefe.		Baja
62	Reunir Informe de Actividades + Boleta de Honorarios y enviar a Sección Remuneraciones.	Unidad Ejecutora	Cuando recibe boleta e Informe ya aprobados por unidades respectivas.		
63	Procesar Liquidación de Remuneraciones	Departamento de Remuneraciones	Una vez que recibe boletas de honorarios.		

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	Registro	Intervención
64	Determinar a quienes se les pagará con transferencia y a quien con documentos.	Sección Remuneraciones	Luego de procesar liquidación de remuneraciones.		
65	Emitir nomina líquido a pagar con documento	Sección Remuneraciones	Después de determinar pagos con documentos.		
66	Emitir nomina líquido a pagar con transferencia	Sección Remuneraciones	Después de determinar ciertos pagos con transferencia.		
67	Solicitar fondos diferenciados a Tesorería.	Sección Remuneraciones	Después de emitir nómina líquido a pago, ya sea por documento o transferencia		
68	Contabilizar liquidación y solicitar cheques respectivos para traspaso a Cta. Cte RRHH.	Sección Contabilidad	Una vez que se recibe la nómina líquido a pagar, de documento y de transferencia.		
69	Emitir Decreto de Pago	Sección Contabilidad	Cuando están aprobadas las boletas y se solicita traspaso de fondos.	Decreto de Pago	Mediana
70	Recibir y revisar Decreto de Pago	Jefe Departamento de Finanzas	Cuando se emite por parte de Sección Contabilidad		Mediana
71 si	Aprobar Decreto de Pago y enviar a Dirección de Administración y Finanzas.	Jefe Departamento de Finanzas	Si información de datos y remuneración acorde al trabajo y periodo están correctas.		Mediana
71 no	Rechazar Decreto de Pago. Devolver a Contabilidad.	Jefe Departamento de Finanzas	Si información de datos y remuneración acorde al trabajo y periodo están incorrectas.		Mediana
72	Recibir y revisar Decreto de Pago	Dirección de Administración y Finanzas	Luego de aprobarse por Jefe de Depto. Finanzas.		Mediana
73 si	Aprobar Decreto de Pago y enviar a Dirección de Control.	Dirección de Administración y Finanzas	Si información de datos y remuneración acorde al trabajo y periodo están correctas.		Mediana
73 no	Rechazar Decreto de Pago. Devolver a Jefe Dpto. Finanzas.	Dirección de Administración y Finanzas	Si información de datos y remuneración acorde al trabajo y periodo están incorrectas.		Mediana
74	Recibir y revisar Decreto de Pago	Dirección de Control	Luego de aprobarse por Dirección de Administración y Finanzas.		Mediana
75 si	Aprobar Decreto de Pago y enviar a Secretaría Municipal.	Dirección de Control	Si información de remuneración acorde al trabajo y periodo están correctas.		Mediana
75 no	Rechazar Decreto de Pago. Devolver a Dirección de Administración y Finanzas.	Dirección de Control	Si información de remuneración acorde al trabajo y periodo están incorrectas.		Mediana
76	Registrar Decreto de Pago aprobado.	Secretaría Municipal	Luego de aprobación Dirección de Control.		
77	Recibir y Firmar aprobación Decreto de Pago	Administración Municipal	Luego de visación Secretaría Municipal.		Mediana

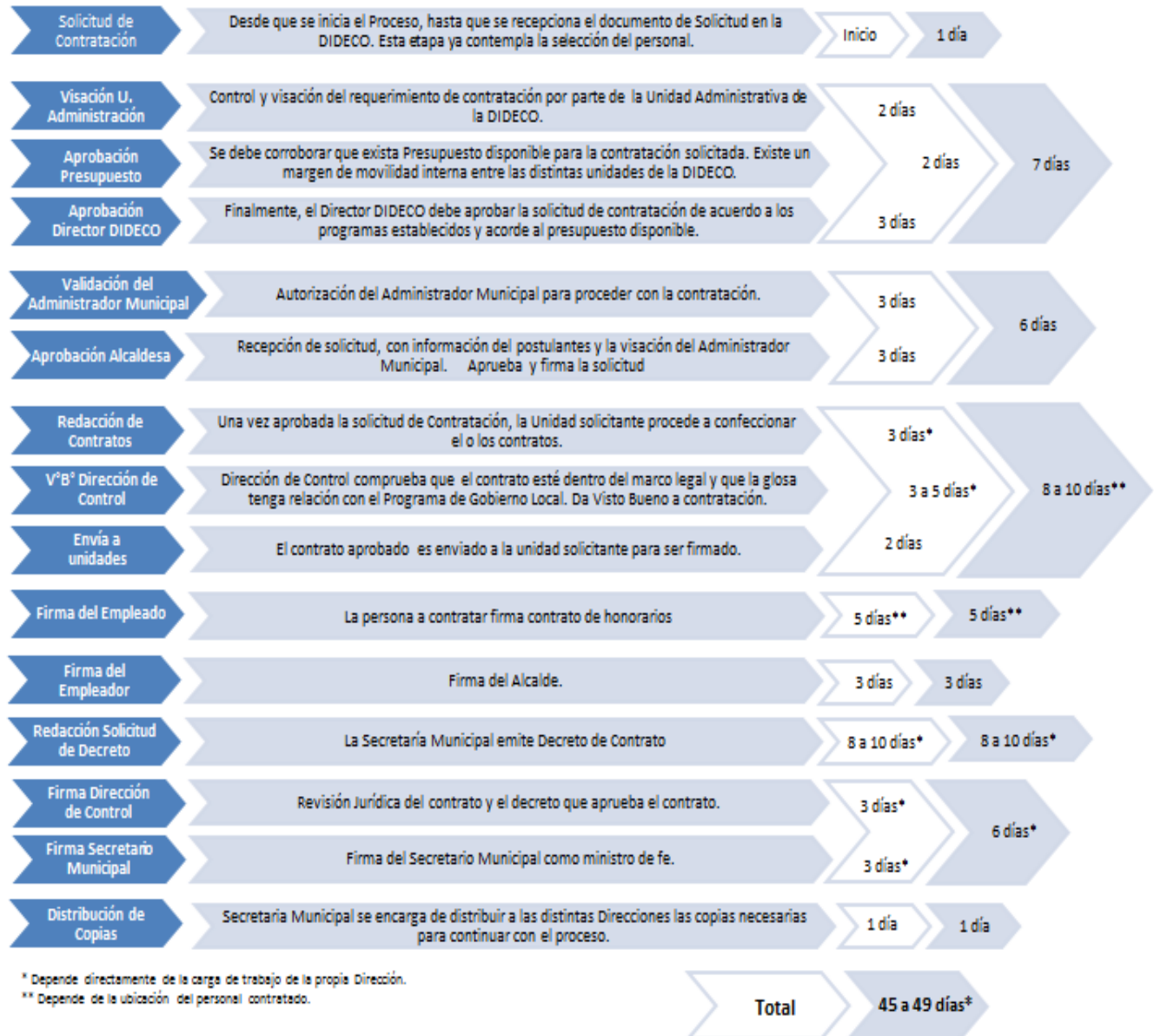
N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	Registro	Intervención
78	Aprobar Decreto de Pago y enviar a Tesorería.	Administración Municipal	Si información de datos y remuneración acorde al trabajo y periodo están correctas.		Mediana
79	Recibir y revisar Decreto de Pago	Tesorería	Luego de aprobarse por Administración Municipal.		Mediana
80 si	Aprobar Decreto de Pago.	Tesorería	Si Decreto viene con todas las aprobaciones y firmas correspondientes.		Mediana
80 no	Rechazar Decreto de Pago. Devolver a Administración Municipal.	Tesorería	Si Decreto no viene correctamente aprobado y sin las firmas correspondientes.		
81	Emitir cheques para RRHH según nómina aprobada. Uno para transferencias y otro para documentos.	Tesorería	Luego de recibir solicitud de Contabilidad y Decreto correctamente aprobado.	Cheques Recursos Humanos.	Mediana
82	Enviar cheques para depósito a Sección Remuneraciones.	Tesorería	Luego de aprobar Decretos y emitir cheques para RRHH.		
83	Preparar Memos de Depósito a Cta Cte. RRHH.	Sección Remuneraciones	Al recibir cheques para depósito de Tesorería.	Papeleta para depósito de dctos.	
84	Informar nómina líquido a pagar por transferencia al Banco particular.	Sección Remuneraciones	Una vez que está aprobada la nómina de pagos y emitidos los cheques para fondos.		
85	Reúne Cheques total nómina con Memos de depósito.	Sección Remuneraciones	Después de recibir cheque de Tesorería y de preparar memos para depósito.		Mediana
86	Depositar cheques en Banco, Cta Cte RRHH.	Sección Remuneraciones	Una vez que se tiene el cheque para fondos y el memo para depósitos.		
87	Recibe cheques para Cta. De Documentos y de Transferencia.	Banco	Al recibir depósito de cheques respectivos.		
88	Registra disponibilidad de fondos y envía voucher.	Banco	Al recibir depósito de cheques respectivos.		
89	Ejecuta transferencia respectiva a los distintos trabajadores. Y envía voucher de registro.	Banco	Cuando se cuenta con los fondos disponibles y la nómina de transferencia.	Voucher de transferencia	
90	Emitir cheques correspondientes a trabajadores según nómina de documentos.	Sección remuneraciones	Una vez que habiliten los fondos en el Banco después de depósito.	Cheques impresos correspondientes.	
91	Retira cheque para posterior cobro. Y firma registro de retiro.	Persona contratada	Una vez que el cheque está emitido por Remuneraciones	Libro de registros con firma de retiro de dcto.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Matriz Descriptiva de Flujo de Proceso Actual

4.2.3 MÉTRICAS DEL PROCESO ACTUAL

El tiempo que demora el proceso actual se puede ver desglosado en los principales hitos del proceso, los cuales se muestran a continuación. Importante distinguir que esta métrica del proceso está considerada en días hábiles del mes.



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 6: Métrica del Proceso Actual

4.2.4 ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL

Luego de un exhaustivo trabajo de levantamiento de información sobre la situación actual del proceso en cuestión, se pueden obtener claras ideas y apreciaciones del desarrollo de este.

En primer lugar, el proceso de contratación de personal para los programas sociales de la DIDECO está descentralizado, esto quiere decir que funciona de manera independiente y distinta al proceso regular de contratación del municipio. En este caso, la contratación no se hace a través del Área de Recursos Humanos, si no que se ejecuta en la misma Dirección de Desarrollo Comunitario.

Tanto los cargos, perfiles de cargos y vacantes requeridas son definidas directamente por la DIDECO, específicamente en cada una de las unidades que la componen. De la misma manera, el paso de reclutamiento de personal, se efectúa según los requerimientos puntuales de cada programa. Sin embargo, no existe un proceso regulado de selección.

Las personas que son contratadas bajo esta modalidad, no reciben una inducción, como las que realiza la Oficina de Capacitación de la Municipalidad a los contratados para otros cargos oficiales. Tampoco existe una definición de cargos, ni seguimiento formal del desempeño, según las normas usuales empleadas por el municipio.

La contratación, corresponde a un proceso que involucra necesariamente a varias Direcciones de la Municipalidad. Esto se debe principalmente al nivel de control que se requiere, dado que se está aprobando el trabajo de quien representará a la Municipalidad frente a la comunidad en un determinado servicio. Además de aprobar los montos asignados para tales efectos. Por lo que se requiere de cada uno de esos controles y firmas para darle validez al trámite.

La dotación de personal involucrado en el desarrollo del proceso, consta de 28 personas, entre las cuales participan Directores de las Direcciones, Sub Directores o asistentes, secretarias, operativos, entre otros.

El proceso tal como funciona ahora, no está siendo eficiente. Actualmente demora más de 40 días hábiles en efectuarse el procedimiento de contratación, sin considerar el Pago. Se hace necesaria una mejor utilización de los recursos (tiempo), con el fin de optimizar el proceso y que se desarrolle de la manera más efectiva posible. Se está

utilizando tiempo muy valioso de Direcciones indispensables del municipio.

Por otro lado, se puede notar que la solicitud de contratación debe ser visada por todas las entidades antes nombradas, para luego emitir el contrato y decreto de contrato, los cuales deben ser aprobados nuevamente por los mismos. Esto quiere decir que las entidades involucradas en el proceso participan 2 o 3 veces durante el desarrollo de este. La protocolización de estos documentos se efectúa de acuerdo con las normas y procedimientos oficiales del municipio.

Puntualmente, se observa que la solicitud de contrato, es visada por la Dirección de Control justo después de que es aprobado y firmado por la Alcaldesa. Esto significa que prácticamente no tiene poder de acción en el proceso, ya que, el documento, al ser aprobado por la máxima autoridad del municipio, la Alcaldesa, entonces la Contraloría interna no puede hacer más que aprobarlo, limitando así el correcto desempeño de su labor dentro del proceso.

Posteriormente, se incluye la participación de la Dirección de Administración y Finanzas (DAF). Donde el Departamento de Personas de esta Dirección se encarga de ingresar las nuevas contrataciones al sistema de pago de remuneraciones del municipio, una vez que recibe todos los documentos protocolizados. La liquidación de remuneraciones se ejecuta según las normas oficiales del municipio, al igual que el pago de impuestos (retención mensual) y la declaración de rentas percibidas para efectos de la Operación Renta de cada año.

Cabe destacar, que la etapa de Pagos del proceso, funciona relativamente bien, en cuanto al cumplimiento de los tiempos establecidos. Con respecto al nivel de eficiencia y optimización, sería conveniente realizar ciertas modificaciones al desarrollo de esta etapa. Ahora bien, se hace complicado intervenir, ya que esta parte del proceso sigue las normas y procedimientos oficiales del municipio. Siendo independiente de los procedimientos exclusivos de la DIDECO.

El hecho de que el proceso sea manual afecta significativamente los resultados del proceso, ya que implica un importante retraso en la ejecución de este, lo que genera efectos negativos en el desarrollo de las actividades programadas por la DIDECO.

Actualmente, los pasos que retrasan considerablemente el proceso, corresponde a generar los documentos (Contrato y Decreto), como

también el envío de estos entre las distintas Direcciones y la revisión para aprobación por parte de las respectivas entidades.

4.3 PROPUESTA DE REDISEÑO

Para elaborar una propuesta de mejora, se tomaron en consideración las distintas apreciaciones obtenidas de la evaluación y análisis acerca de la situación actual del proceso. Se tomó precaución de incorporar mejoras sustanciales, cuidando de mantener el nivel de control necesario.

Además, se procuró mantener un trato y contacto especial con cada uno de los involucrados en el proceso, de manera que todos ellos se sintieran parte de estas mejoras. Se tomaron en cuenta todas las opiniones y consideraciones de parte de ellos, y se les fue mostrando los distintos avances de las propuestas y posibles modificaciones.

Con respecto al rediseño, la principal mejora que se propone para el proceso corresponde a una automatización de este. Es decir, que el proceso se realice principalmente a través de un sistema digital, que entregue más fluidez al flujo de información y documentos. La gracia está en que las distintas validaciones y aprobaciones por parte de los diferentes Departamentos, se podrán realizar por Sistema, logrando una rápida ejecución de las actividades.

Para lograr esto es fundamental contar con un programa que logre sustentar este proceso, además de contar con firmas y timbres digitales. Junto con esto, será necesario establecer un documento protocolizado de los cargos, firmas y autorizaciones de los participantes involucrados en el proceso. Así se podrá llevar un seguimiento de cumplimiento de las actividades y sus respectivos encargados.

Adicionalmente, se determinarán los plazos requeridos para cada una de las acciones que componen el proceso. El cual debe ser controlado para asegurar un nivel adecuado de eficiencia en el desarrollo de las actividades.

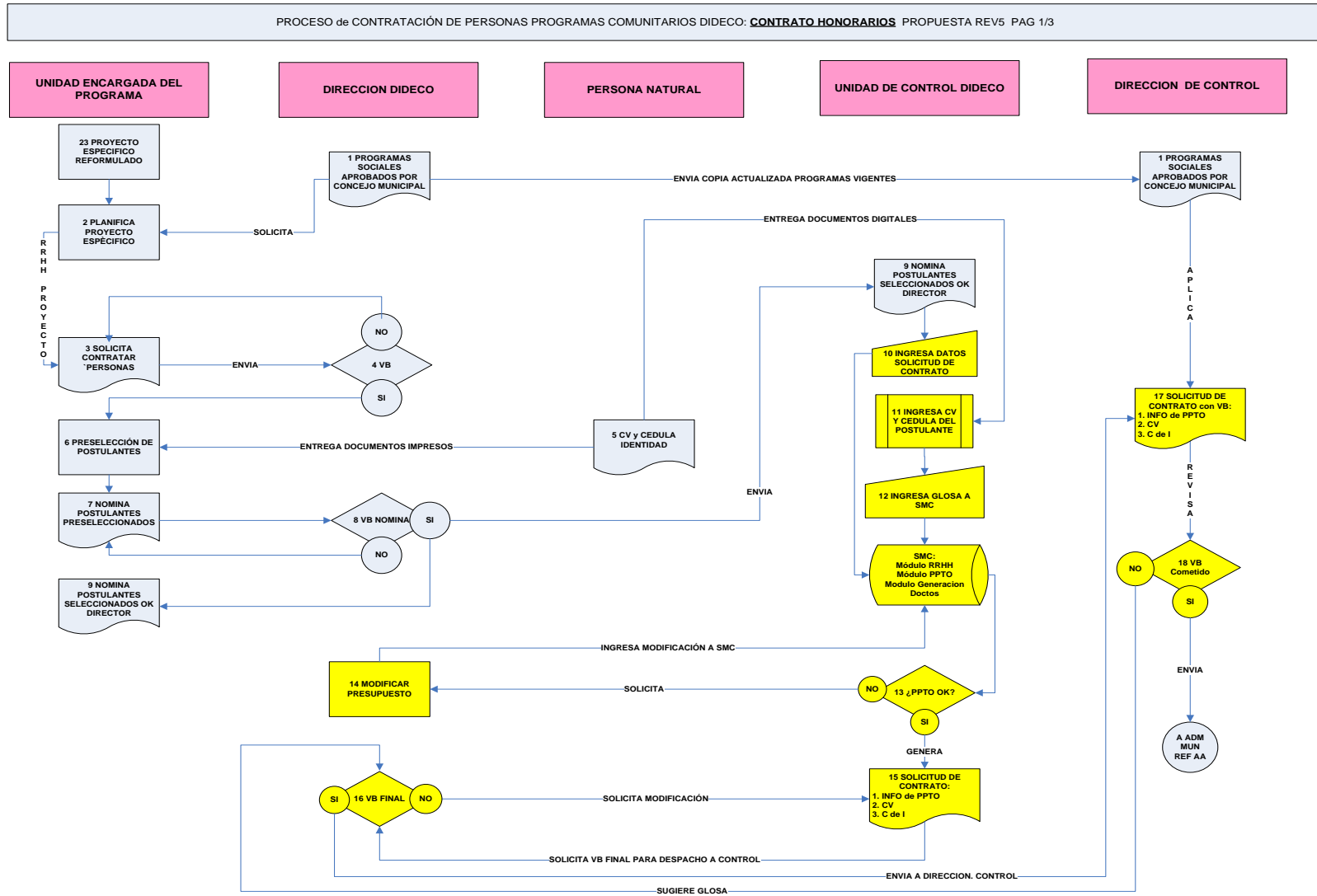
Cabe destacar que las propuestas de mejora afectan en mayor medida a la etapa de contratación, más que a la del pago mismo. Esto se debe a que en el Análisis de la situación actual, se identificó una problemática mayor en esta etapa específicamente.

A continuación se presenta el diagrama de Flujo de la Propuesta de Rediseño para el Proceso de Contratación de Recursos Humanos, junto con una matriz explicativa de este.

Los pasos destacados (en color amarillo), corresponden a todas aquellas actividades que se relacionan con el Sistema Digital. Ya sea incorporar documentos al Sistema, emitir documentos, aprobación en línea, entre otros.

Los principales cambios que dan vida a las mejoras dentro del proceso, serán identificados en el análisis final de Resultados.

4.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROPUESTA DE REDISEÑO



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 7: Flujo de Propuesta de Rediseño de Proceso 1/3

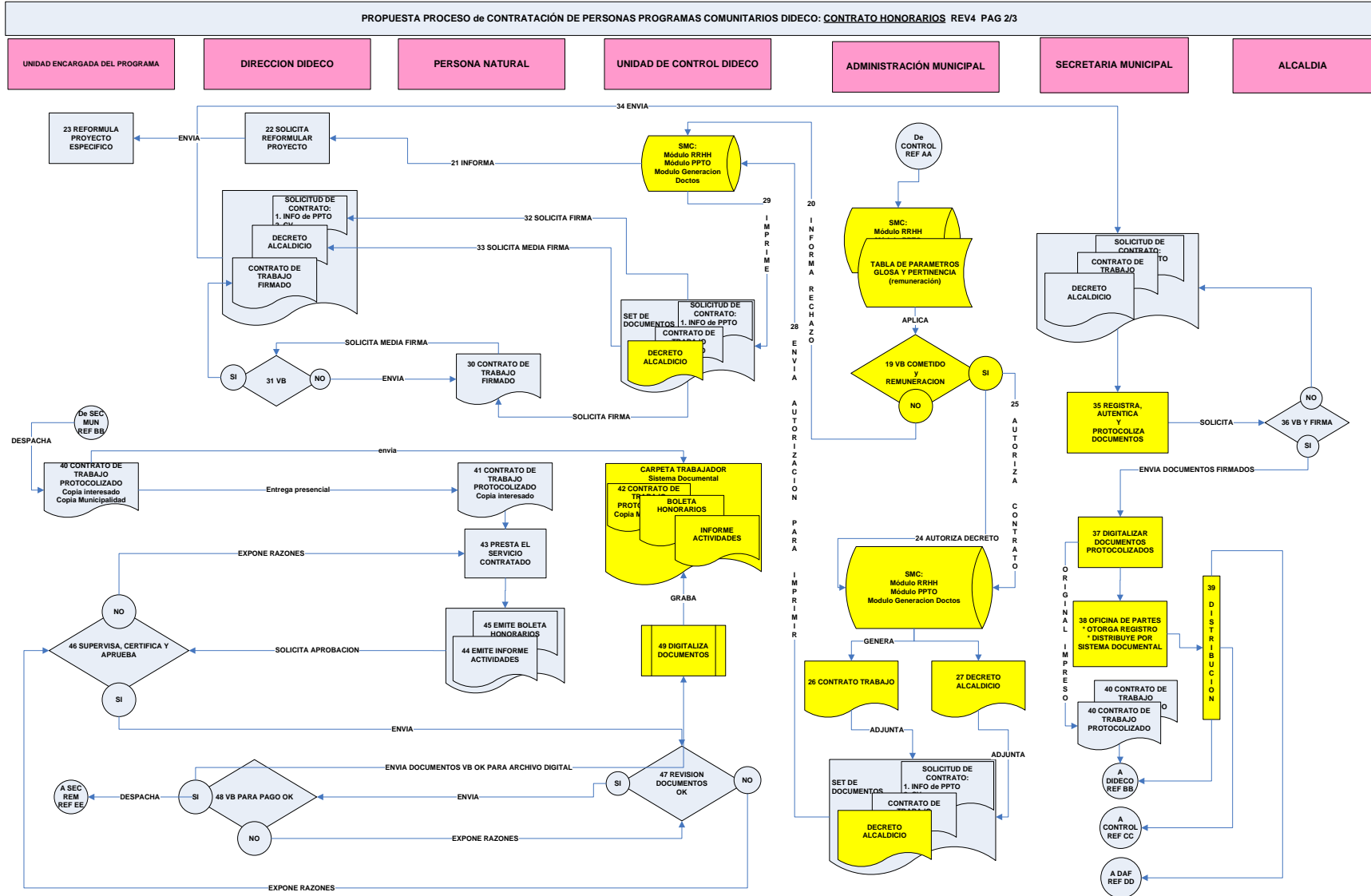
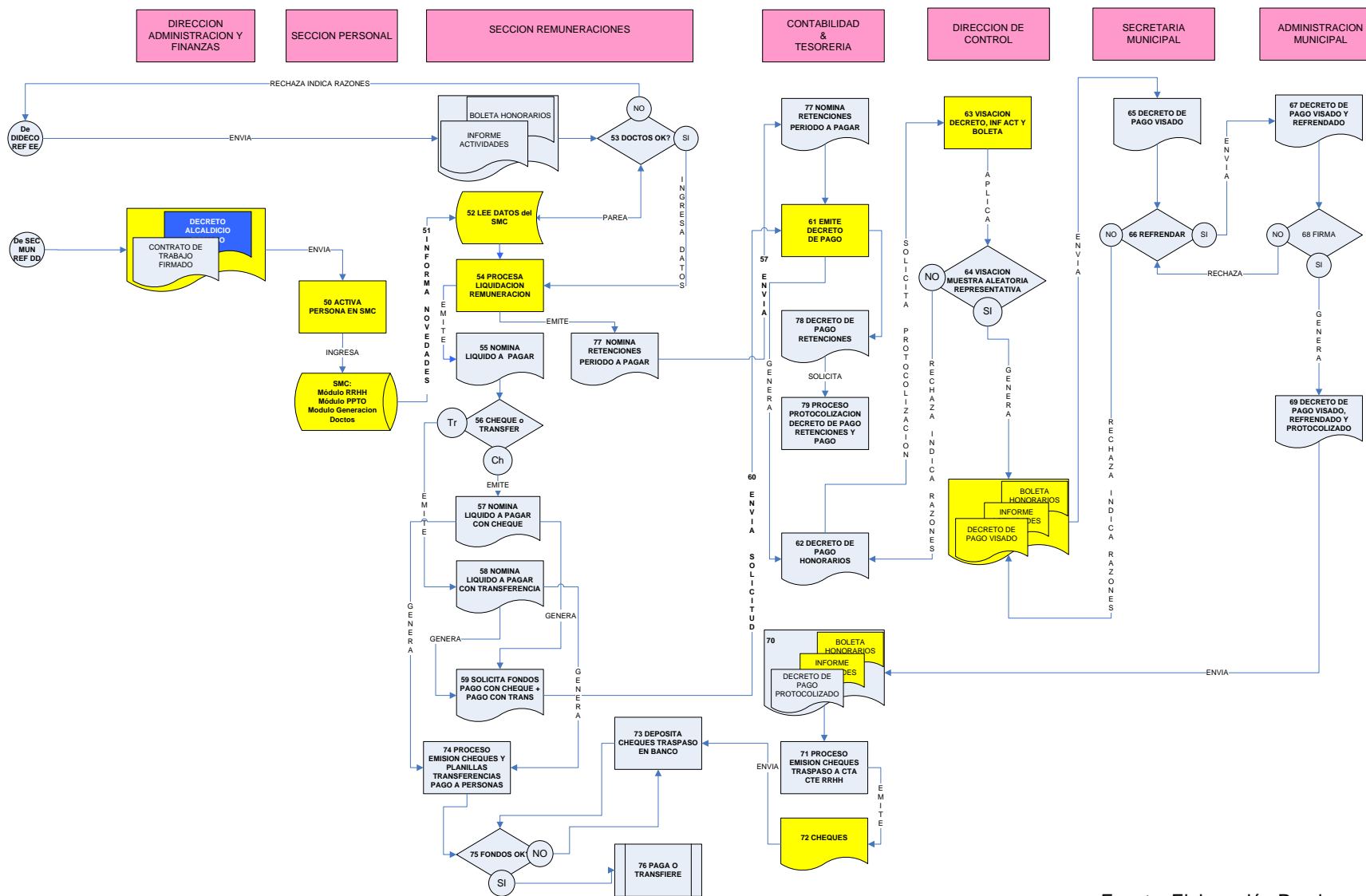


Ilustración 8: Flujo Propuesta de Rediseño de Proceso 2/3

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 9: Flujo de Propuesta de Rediseño de Proceso 3/3

4.3.2 DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DE PROPUESTA DE REDISEÑO

El modelamiento del rediseño considera tanto la parte de contratación como la de pagos. A pesar de que, como se dijo antes, la etapa de Pago no sufrió grandes cambios con la propuesta, existe una importante mejora en cuanto a la modernización del proceso al incorporarle tecnología e incluirlo al Sistema. Es por esto que el flujo incorpora igualmente ambas partes.

Análogo a la situación actual, se describe a continuación el procedimiento detallado que sigue la propuesta de rediseño del proceso en su totalidad, incorporando las actividades específicas a realizar y el encargado de llevarlas a cabo. Se indica además el momento en que se debe realizar cada paso, junto con los manuales y registros de la actividad.

MATRIZ DESCRIPTIVA DE FLUJO DE PROPUESTA DE REDISEÑO

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	
				Registro	Instructivo de Trabajo
1A	Mantener documento PROGRAMAS SOCIALES APROBADOS POR EL CONCEJO MUNICIPAL para planificar programa específico.	Director - DIDECO	Una vez aprobados los programas sociales por el Concejo y distribuida el Acta del Concejo respectiva	Acta del Concejo Municipal aprobando los Programas Sociales para un periodo determinado	
1B	Enviar copia documento PROGRAMAS SOCIALES APROBADOS POR EL CONCEJO MUNICIPAL a Dirección de Control	Director - DIDECO	Una vez aprobados los programas sociales por el Concejo y distribuida el Acta del Concejo respectiva	Acta del Concejo Municipal aprobando los Programas Sociales para un periodo determinado	
2	Enviar documento y solicitar a las Unidades Encargadas del Programa planificar los RRHH necesarios para ejecutar un programa	Director - DIDECO	El calendario de actividades lo señale y/o el Director – DIDECO lo solicite		Memorándum de Director de DIDECO a las Unidades Encargadas del Programa solicitando planificar la ejecución de un programa específico
3	Solicitar la contratación de personas para un proyecto específico, enviando la solicitud al Director - DIDECO	Jefe Unidad Encargada del Programa	En la fecha comprometida con el Director de DIDECO	Memorandum (email) del Jefe de Programa al Director de DIDECO solicitando personas, debe contener una nómina indicando a lo menos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación del Programa • Cargo a servir • Vacantes • Motivo de la contratación • Plazo propuesto • Remuneración propuesta • Otros antecedentes relevantes 	
4 si	Aprobar la solicitud	Director - DIDECO	Después de recibida la solicitud del Jefe de la Unidad Encargada del Programa en el plazo acordado	Memorandum (email) de respuesta	
4 no	Rechazar la solicitud y solicitar corregir los motivos del rechazo	Director - DIDECO	Después de recibida la solicitud del Jefe de la Unidad Encargada del Programa en el plazo acordado	Memorandum (email) de respuesta	
5	Entregar documentos para la selección (Curriculum Vitae, Cédula de Identidad, Certificados, etc.) impresos a la Unidad Encargada del Programa y digitalizados a la Unidad Control DIDECO.	Persona natural postulante	En la fecha y plazo indicado en el proceso de selección	Documentos impresos entregados al Jefe de la Unidad Encargada del Programa. Email del postulante enviado a la Unidad de Control DIDECO	

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	
				Registro	Instructivo de Trabajo
6	Preseleccionar postulantes, aplicando el proceso establecido en DIDECO	Jefe Encargado del Programa	Después de recibida la aprobación del Director de DIDECO	Acta de selección de personas	
7	Preparar nómina de postulantes pre seleccionados, adjuntando documentos digitalizados recibidos del postulante y despachar a Director DIDECO	Jefe Unidad Encargada del Programa	Después de haber preseleccionado a los postulantes y haber recibido vía email los antecedentes digitalizados de este	Memorándum (email) del Jefe Unidad Encargada del Programa al Director de DIDECO	
8 si	Aprobar nómina de postulantes seleccionados y despachar a la Unidad de Control DIDECO con copia (con VB) a Jefe Unidad Encargada del Programa y a la Unidad de Control DIDECO	Director - DIDECO	Después de terminado el proceso de selección de postulantes	Memorándum (email) de respuesta con VB	
8 no	Rechazar nómina de postulantes pre seleccionados y solicitar corregir los motivos del rechazo	Director - DIDECO	Después de recibido el Memorándum (email) del Jefe de la Unidad Encargada del Programa	Memorándum (email) de respuesta	
9	Recibir nómina de postulantes seleccionados por el Director – DIDECO para ejecutar tareas específicas previas al inicio del contrato	Unidad Encargada del Programa Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de aprobada la nómina de postulantes	Memorándum (email) de respuesta	
10	Ingresar en Sistema SMC: • Datos del postulante Revisar, verificar y grabar datos ingresados	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de recibir la nómina de seleccionados desde el Director - DIDECO	Sistema SMC	
11	Ingresar en Sistema SMC: • Copia digital de CV, Cédula y/u otro documentos Revisar, verificar y grabar datos ingresados	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de recibir la nómina de seleccionados desde el Director - DIDECO	Sistema SMC	
12	Ingresar en Sistema SMC: • Glosa objeto de la contratación Revisar, verificar y grabar datos ingresados	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de recibir la nómina de seleccionados desde el Director - DIDECO	Sistema SMC	
13 no	Sistema SMC verifica que no hay presupuesto y detiene el proceso, y solicita al Director – DIDECO modificar el ítem presupuestario	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Haya ingresado datos del postulante a SMC y no hay disponibilidad presupuestaria	Sistema SMC	Manual de Autorizaciones
13 si	Sistema SMC verifica disponibilidad presupuestaria en centro e ítem de gasto, genera en SMC la Solicitud de Contrato y despacha a Director – DIDECO para VB	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Haya ingresado datos del postulante a SMC y hay disponibilidad presupuestaria	Sistema SMC	
14	Modificar ítemes de gasto cuando SMC ha verificado que no hay disponibilidad presupuestario	Director - DIDECO	Unidad de Control le haya solicitado la modificación del ítem de presupuesto	Sistema SMC	Manual de Autorizaciones

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	
				Registro	Instructivo de Trabajo
15	Generar en SMC el documento Solicitud de Contrato con VB de Presupuesto y despachar a Director – DIDECO para VB	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de ingresados los datos del postulante a SMC y se haya verificado la disponibilidad presupuestaria	Sistema SMC	
16 si	Otorgar VB final a Solicitud de Contrato y enviar a Dirección de Control	Director - DIDECO	Después de generar en SMC el documento Solicitud de Contrato	Email dirigido al Director DIDECO	
16 no	Rechazar (o postergar) VB final a la Solicitud de Contrato y devolver a Unidad de Control DIDECO	Director - DIDECO	Después de generar en SMC el documento Solicitud de Contrato		
17	Recibir, analizar pertinencia de la Solicitud de Contrato. Revisar la concordancia entre Programas Sociales Aprobados por Concejo Municipal y glosa de contratación	Director - Control	Después de recibir el documento Solicitud de Contrato	Sistema SMC	
18 no	Rechazar la Solicitud de Contrato y sugerir glosa de contrato a DIDECO	Director - Control	Después de analizar la glosa propuesta por DIDECO	Email dirigido al Director - DIDECO	
18 si	Otorgar el VB a la Solicitud de Contrato y despachar a Administración Municipal	Director - Control	Después de analizar la glosa propuesta por DIDECO	Sistema SMC	
19	Revisar glosa y pertinencia de la Solicitud de Contrato aplicando tabla de parámetros incorporada en el Sistema SMC	Administrador Municipal	Después de recibir la solicitud desde la Dirección de Control y aplicar la Tabla de Parámetros de Glosa y Pertinencia de Remuneraciones	Sistema SMC	
19 no	Rechazar solicitud de contratación a DIDECO	Administrador Municipal	Cuando la solicitud de contrato está fuera de los parámetros definidos	Sistema SMC	
20	Informar rechazo de la Solicitud de Contrato a Unidad de Control DIDECO	Administrador Municipal	Cuando la solicitud de contrato haya sido rechazada por estar fuera de los parámetros definidos	Sistema SMC	
21	Informar al Director – DIDECO el rechazo de la solicitud	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de recibir la notificación del rechazo y haya analizado las causas	Sistema SMC y memorándum informativo de las causas	
22	Solicitar a la Unidad Encargada del Programa reformular el proyecto	Director - DIDECO	Después de recibida la notificación y analizadas las causas	Memorándum de Director de DIDECO a las Unidades Encargadas del Programa solicitando reformular la planificación y ejecución de un programa específico	

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	
				Registro	Instructivo de Trabajo
23	Reformular el proyecto	Jefe Unidad Encargada del Programa	Después de recibida la notificación, analizadas las causas y evaluar alternativas		Proceso de formulación de Programas y proyectos específicos
24	Aprobar la Solicitud de Contrato y autorizar (en SMC) generar el decreto alcaldicio	Administrador Municipal	Cuando la solicitud de contrato está dentro de los parámetros definidos	Sistema SMC	
25	Aprobar la Solicitud de Contrato y autorizar (en SMC) generar el contrato de trabajo	Administrador Municipal	Cuando la solicitud de contrato está dentro de los parámetros definidos	Sistema SMC	
26	Genera en SMC el Contrato de Trabajo	Administrador Municipal	Después de aprobar la generación de los documentos en el Sistema SMC	Sistema SMC	
27	Genera en SMC el Decreto Alcaldicio	Administrador Municipal	Después de aprobar la generación de los documentos en el Sistema SMC	Sistema SMC, mantiene aprobados y disponibles para imprimir: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Contrato • Contrato de Trabajo • Decreto Alcaldicio Todos no sujetos a modificación alguna	
28	Enviar a Unidad de Control DIDECO autorización para imprimir documentos para la firma de persona	Administración Municipal	Después del VB de Administración Municipal	Sistema SMC	
29	Imprimir set de documentos para la firma	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de recibir la autorización desde la Administración Municipal	Sistema SMC	
30	Solicitar firma del Contrato de Trabajo impreso de la persona contratada en 2 ejemplares	Unidad de Adm. y Control DIDECO y Persona Contratada	Después de impreso el Contrato de Trabajo	Contrato de Trabajo	
31 si	Solicitar media firma en los 2 ejemplares del Contrato de Trabajo firmado por la persona contratada	Unidad de Adm. y Control DIDECO Director - DIDECO	Después de firmado el contrato por la persona contratada	Contrato de Trabajo	
31 no	Rechazar la media firma del Contrato de Trabajo firmado por la persona contratada	Unidad de Adm. y Control DIDECO Director - DIDECO	Cuando haya detectado algún cambio y/o error en el Contrato de Trabajo	Contrato de Trabajo	
32	Solicitar firma de la Solicitud de Contrato	Unidad de Adm. y Control DIDECO Director - DIDECO	Después de impresa la Solicitud de Contrato	Solicitud de Contrato	

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	
				Registro	Instructivo de Trabajo
33	Solicitar media firma del Decreto Alcaldicio	Unidad de Adm. y Control DIDECO Director - DIDECO	Después de impreso el Decreto Alcaldicio	Decreto Alcaldicio	
34	Despachar a Secretaría Municipal para protocolización set de documentos	Director - DIDECO	Después de firmados los 3 documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Contrato • Contrato de Trabajo • Decreto Alcaldicio 	
35	Registrar, autenticar y protocolizar los 3 documentos en trámite, y enviar a Alcaldía para la firma	Secretaría Municipal	Después de recibidos los 3 documentos desde la DIDECO	Oficial de la Secretaria Municipal y de la Oficina de Partes de la Municipalidad	
36 si	Firmar los 3 documentos en trámite	Alcaldesa	Después de presentados para tales efectos por la Secretaría Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Contrato • Contrato de Trabajo • Decreto Alcaldicio 	
36 no	Devolver documentos NO firmados a Secretaría Municipal	Alcaldesa	Después de presentados para tales efectos por la Secretaría Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Contrato • Contrato de Trabajo • Decreto Alcaldicio 	
37	Digitalizar los documentos firmados por la Alcaldesa	Oficina de Partes de la Secretaría Municipal	Después de firmados por la Alcaldesa	Sistema Documental y archivo Municipal	
38	Confirmar registro, clasificar y copiarlos en Sistema Documental	Oficina de Partes de la Secretaría Municipal	Después de digitalizar y clasificar los documentos	Sistema Documental	
39	Distribuir los documentos por Sistema Documental a: <ul style="list-style-type: none"> • DIDECO • DIRECCION CONTROL • DAF 	Oficina de Partes de la Secretaría Municipal	Después de confirmar registro, clasificar y copiarlos en Sistema Documental	Sistema Documental	
40	Distribuir a Unidad Encargada del Programa de DIDECO los 2 originales del Contrato de Trabajo	Oficina de Partes de la Secretaría Municipal	Después de digitalizar y clasificarlos los documentos en Sistema Documental	Sistema Documental	
41	Entregar el Contrato de Trabajo protocolizado a la persona contratada (copia interesado)	Unidad Encargada del Programa	Después de recibido el Contrato de Trabajo desde la Oficina de Partes	Firma recibido OK en Contrato de Trabajo copia Municipalidad	
42	Entregar el Contrato de Trabajo protocolizado (copia Municipalidad) a la Unidad de Control DIDECO para archivo en Carpeta Personal	Unidad Encargada del Programa	Después de recibido el Contrato de Trabajo desde la Oficina de Partes y firmado recibido OK copia persona	Contrato de Trabajo copia Municipalidad firmado recibido OK por persona	
43	Prestar el servicio contratado	Persona contratada	En las condiciones establecidas en el Contrato de Trabajo	Los establecidos por la Municipalidad	
44	Emitir: <ul style="list-style-type: none"> • Informe de Actividades Y solicitar VB al Jefe Unidad Encargada del Programa	Persona contratada	En el formulario, plazo y condiciones establecidas por la Municipalidad	Informe de Actividades	

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	
				Registro	Instructivo de Trabajo
45	Emitir: • Boleta Electrónica de Prestación de Servicios Y solicitar VB al Jefe Unidad Encargada del Programa	Persona contratada	En el monto, plazo y condiciones establecidas por la Municipalidad	Boleta de Prestación de Servicios del SII	
46 no	Rechazar el Informe de Actividades y/o la Boleta de Prestación de Servicios y expone razones	Jefe de Unidad Encargada del Programa	Cuando la supervisión del servicio contratado no cumple con el Contrato de Trabajo y/o cuando estos (los documentos) presenten errores u omisiones	Los establecidos por la Municipalidad	
46 si	Aprobar el Informe de Actividades y la Boleta de Prestación de Servicios y enviar a Unidad de Control DIDECO	Jefe de Unidad Encargada del Programa	Después de firmados por el Jefe de Unidad Encargada	<ul style="list-style-type: none"> Informe de Actividades Boleta Electrónica de Prestación de Servicios Ambos con VB del Jefe Unidad Encargada del Programa	
47 no	Rechazar los documentos presentados y devolverlos a Unidad Encargada de Programa	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de recibidos los documentos desde la Unidad Encargada del Programa y se haya detectado errores u omisiones en estos	Documentos de pago rechazados	
47 si	Revisar documentos para pago, otorgar VB y solicitar VB a Director - DIDECO	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de recibidos y los documentos desde la Unidad Encargada del Programa y revisados	VB a documentos de la Unidad Control - DIDECO	
48 no	Rechazar los documentos presentados y devolverlos a la Unidad Control DIDECO	Director - DIDECO	Después de recibidos los documentos desde la Unidad de Control DIDECO y estos presenten alguna objeción no considerada en las revisiones precedentes	Documentos de pago rechazados	
48 si	Aprobar los documentos presentados y despacharlos a la Unidad de Control DIDECO para digitalización y a la Sección Remuneraciones de la DAF para pago	Director - DIDECO	Después de recibidos los documentos recibidos desde la Unidad de Control DIDECO y no presenten objeciones	Documentos de pago aprobados	
49	Digitalizar los documentos de pagos aprobados con VB del Director - DIDECO	Unidad de Adm. y Control DIDECO	Después de aprobados por el Director – DIDECO y previo a despacharlos a la Sección Remuneraciones de la DAF	Sistema SMC y Sistema Documental	
39 BIS	Recibir Contrato de Trabajo y Decreto Alcaldicio en la DAF	Oficina de Partes de la Secretaría Municipal	Según lo indica esta matriz en el punto 39.	Sistema Documental	
50	Verificar datos en Sistema SMC y activar a persona en sistema	Sección Personal de la DAF	Cuando recibe el Contrato de Trabajo y el Decreto Alcaldicio desde la DAF	Sistema SMC	
51	Informar novedades en SMC a Sección Remuneraciones	Sección Personal de la DAF	Después de verificar datos en Sistema SMC y activar a persona en sistema	Sistema SMC	

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	
				Registro	Instructivo de Trabajo
52	Leer datos de persona en SMC y prepara proceso de liquidación de remuneraciones	Sección Remuneraciones de la DAF	Después de recibir novedades informadas por Sección Personal	Sistema SMC	
53 no	Rechazar los documentos de pago recibidos desde la DIDECO	Sección Remuneraciones de la DAF	Después de recibidos según se indica en el punto 48	Documentos de pago rechazados	
53 si	Aprobar documentos de pago y los ingresa y los para con los datos contenidos en el SMC	Sección Remuneraciones de la DAF	Después de recibidos según se indica en el punto 48	Sistema SMC	
54	Procesar liquidación de remuneraciones	Sección Remuneraciones de la DAF	Después de validados y pareados los documentos de pago con los datos del SMC	Sistema SMC	
55	Generar nómina total líquido a pagar, verifica y cuadra con documentos de pago	Sección Remuneraciones de la DAF	Procesamiento de remuneraciones	Sistema SMC	
56 TR	Instruir procesar nómina de líquido a pagar con transferencia	Sección Remuneraciones de la DAF	Procesamiento de remuneraciones	Sistema SMC	
56 Ch	Instruir procesar nómina de líquido a pagar con cheque	Sección Remuneraciones de la DAF	Procesamiento de remuneraciones	Sistema SMC	
57	Emitir e imprimir nómina de líquido a pagar con cheque	Sección Remuneraciones de la DAF	Procesamiento de remuneraciones	Sistema SMC	
58	Emite e imprimir nómina de líquido a pagar con transferencia	Sección Remuneraciones de la DAF	Procesamiento de remuneraciones	Sistema SMC	
59	Emitir memorándum solicitando a Tesorería y Contabilidad fondos pagar el líquido calculado	Sección Remuneraciones de la DAF	Procesamiento de remuneraciones	Sistema SMC	
60	Enviar solicitud a la DAF (Treasurería y Contabilidad)	Sección Remuneraciones de la DAF	Procesamiento de remuneraciones	Sistema SMC	
61	Emitir decreto de pago de remuneraciones, según proceso interno DAF	DAF: Tesorería y Contabilidad	Después de recibida la solicitud de fondos de Sección Remuneraciones	Decreto de Pago	
62	Imprimir y aprobar documento decreto de pago de remuneraciones, según proceso interno DAF y despachar a Dirección de Control para iniciar visación	DAF: Tesorería y Contabilidad	Después de emitir decreto de pago de remuneraciones	Decreto de Pago firmado por la DAF	

N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	
				Registro	Instructivo de Trabajo
63	Visar decreto de pago, y documentación soportante (Informe de actividades y boleta de honorarios)	Dirección Control	Después de recibida la documentación desde la DAF		
64 no	Rechazar el decreto de pago por no cumplir el total de la documentación o una muestra aleatoria de ella, las formalidades establecidas y devolver a la DAF	Dirección Control	Después de revisado el decreto y la documentación soportante	Decreto de Pago rechazado, indicando razones	
64 si	Aprobar el decreto de pago por cumplir el total de la documentación o una muestra aleatoria de ella, las formalidades establecidas y enviar a Secretaría Municipal	Dirección Control	Después de revisado el decreto y la documentación soportante	Decreto de Pago visado con firmas correspondientes	
65	Revisar el decreto de pago para refrendarlo	Secretaría Municipal	Después de aprobado y recibido desde la Dirección de Control		Proceso interno Secretaría Municipal
66 no	Rechaza refrendación del decreto de pago por no cumplir el protocolo establecido y devuelve a Dirección de Control	Secretaría Municipal	Después de revisado los protocolos del decreto de pago		Proceso interno Secretaría Municipal
66 si	Refrenda el decreto de pago y envía a Administración Municipal para firmar y decretar	Secretaría Municipal	Después de revisado los protocolos del decreto de pago		Proceso interno Secretaría Municipal
67	Recepcionar y revisar decreto de pago visado y refrendado para decretar	Administración Municipal	Después de recibido desde la Secretaría Municipal		Proceso interno de Administración Municipal
68 no	Rechazar el decreto	Administración Municipal	Después de recibido desde la Secretaría Municipal	Decreto Alcaldicio de Pago	
68 si	Refrendar el decreto alcaldicio	Administración Municipal	Después de recibido desde la Secretaría Municipal	Decreto Alcaldicio de Pago	
69	Enviar decreto alcaldicio de pago visado, refrendado y protocolizado a DAF: Contabilidad & Tesorería	Administración Municipal	Después de refrendar el decreto alcaldicio de pago	Decreto Alcaldicio de Pago visado, refrendado y protocolizado	
70	Recepcionar y revisar Decreto Alcaldicio de Pago protocolizado	DAF: Contabilidad & Tesorería	Después de recibido el decreto de pago protocolizado		
71	Aplicar proceso de emisión de cheques para traspaso de fondos	DAF: Contabilidad & Tesorería	Después de revisado el Decreto Alcaldicio Protocolizado		
72	Enviar cheque a Sección Remuneraciones	DAF: Contabilidad & Tesorería	Después de haber aplicado el proceso de emisión de cheques de traspaso	Cheque para traspaso de fondos	
73	Depositar cheque en cuenta corriente de Pago Remuneraciones	Sección Remuneraciones de la DAF		Cheque para traspaso de fondos y memorándum de depósito	

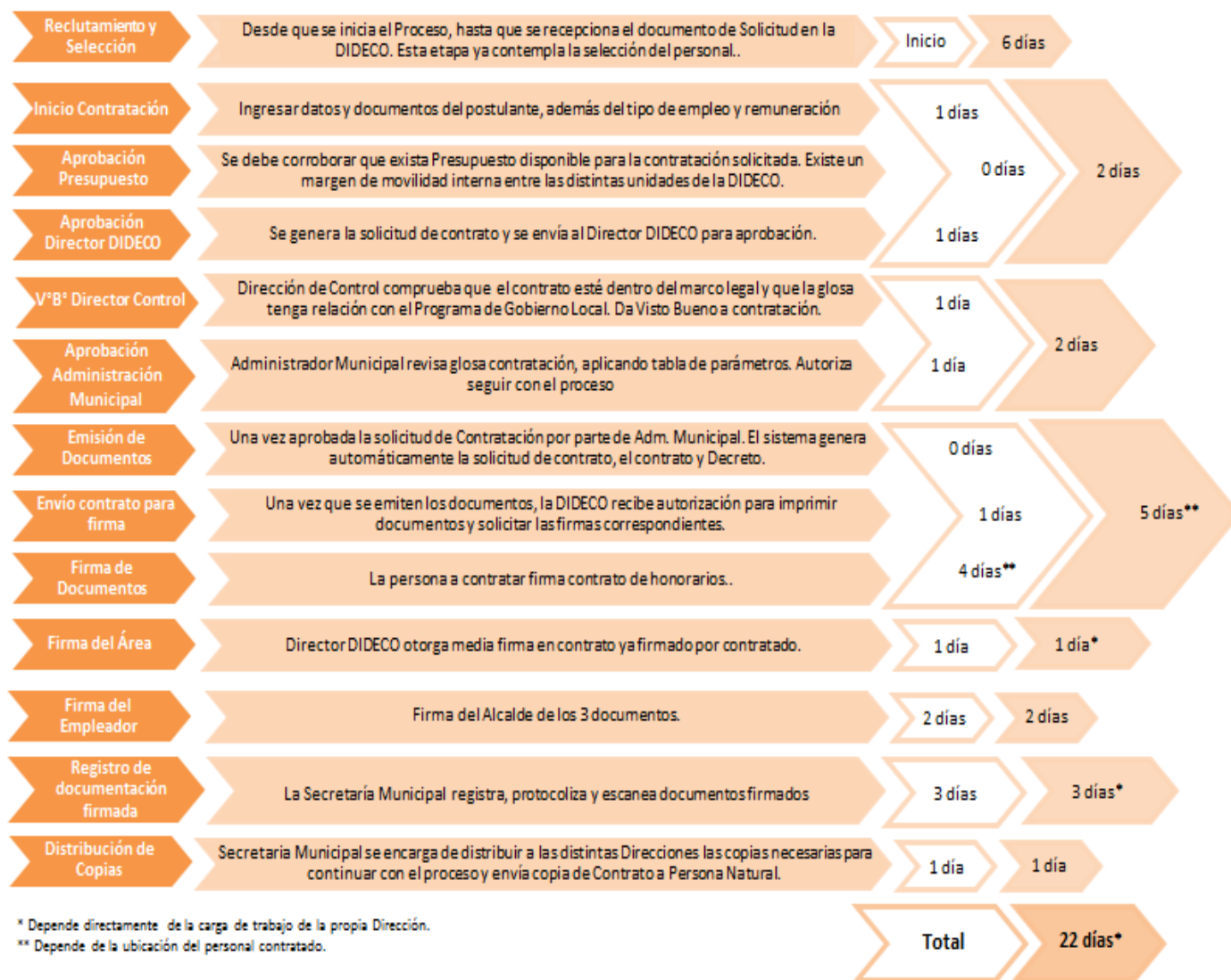
N°	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	
				Registro	Instructivo de Trabajo
74	Aplicar proceso de emisión de cheques de remuneraciones y/o emisión de nómina para pago de remuneraciones con transferencia	Sección Remuneraciones de la DAF	Después de generadas las nóminas de pago con cheques y transferencias	* Cheques nominativos * Nómina de traspasos de fondos	
75 no	Verificar disponibilidad de fondos en banco	Sección Remuneraciones de la DAF	Después de depositado el cheque de traspaso en el banco	Saldo de cuenta corriente banco	
75 si	Verificar disponibilidad de fondos en banco	Sección Remuneraciones de la DAF	Después de depositado el cheque de traspaso en el banco	Saldo de cuenta corriente banco	
76	Paga cheque o transfiere a cuenta bancaria de persona contratada	Sección Remuneraciones de la DAF	Después de verificar la disponibilidad de fondos en el banco	Firma del interesado de recepción del cheque de pago conforme. Nómina de transferencia firmada conforme por el banco	
77	Emitir nómina de retenciones y enviar a DAF: Tesorería y Contabilidad	Sección Remuneraciones de la DAF	Después de procesar la liquidación de las remuneraciones según el punto 54	Nómina de retenciones	
61 BIS	Emitir Decreto de Pago (Retenciones)	DAF: Tesorería / Contabilidad	Después de recibir desde la Sección Remuneraciones la nómina de retenciones	Decreto de Pago de retenciones	
78	Protocolizar el decreto de pago (Retenciones) en la DAF	DAF: Tesorería / Contabilidad	Después de emitido el Decreto de Pago		
79	Aplicar el proceso de protocolización de un Decreto de Pago (Retenciones)	DAF: Tesorería / Contabilidad, Dirección de Control, Secretaría Municipal y Administración Municipal.	Proceso descrito	Decreto de Pago protocolizado	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Matriz Descriptiva de Flujo de Propuesta de Rediseño

4.3.3 ESTIMACIÓN DE PLAZOS PROPUESTA REDISEÑO

A partir del procedimiento desarrollado en el rediseño del proceso original, se estableció un tiempo determinado para cada una de las actividades que lo componen. Esta estimación fue realizada considerando la disponibilidad de tiempo de los distintos involucrados en el proceso. A continuación se muestran los hitos principales junto con el tiempo establecido para cada uno de estos. Los plazos están considerados en días hábiles del mes¹⁹.



Fuente: Creación Propia

Ilustración 10: Plazos actividades Propuesta de Rediseño

¹⁹ Para mayor detalle de los plazos establecidos por cada actividad del proceso, revisar Anexos D.

V. RESULTADOS

Luego de evaluar la situación actual y definir el rediseño del proceso de Contratación de Personal de la DIDECO, se desprende que los resultados obtenidos, tienen relación con:

5.1 CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN EL DESARROLLO DEL PROCESO

El cambio más relevante en términos de la eficiencia del proceso, corresponde a la incorporación de tecnología. Dado que actualmente existe un Sistema informático, que es utilizado en otros procedimientos, se plantea un mejor manejo de los recursos existentes y por tanto una incorporación de este Sistema al proceso de contratación de DIDECO.

Los cambios de tecnologización afectan tanto las etapas contratación como las de Pago. Que el proceso se realice principalmente por sistema, genera los siguientes resultados:

- La documentación del postulante (*currículum vitae*, cédula y boleta honorarios SII) ahora se puede enviar vía web, lo que antes solo se aceptaba físicamente.
- Todos los documentos oficiales (solicitud de Contrato, Contrato, Decreto de Contrato, Decreto de Pago) se emiten por sistema. Una vez que se tiene la documentación e información corroborada, los documentos se generan automáticamente, con la aprobación correspondiente, minimizando así los posibles errores de inconsistencia de datos.
- Todos los documentos oficiales son aprobados por sistema, mediante firma y timbre digital correspondiente a cada involucrado en el proceso. Los distintos participantes tendrán sus propias facultades en el sistema, en cuanto a dar visto bueno, aprobación, firma, firma y timbre, según como sea necesario.
- Por sistema, los documentos aprobados, quedan disponibles automáticamente para revisión de la siguiente entidad. Lo que antes se enviaba mediante la correspondencia interna de la municipalidad.
- El presupuesto para contratación de Recursos Humanos de DIDECO estará incorporado en el sistema, por lo que se podrá aprobar o rechazar automáticamente una contratación, una vez que se ingresa la solicitud con el monto de remuneración respectivo. Esta revisión antes se hacía manual.
- Se eliminan los registros manuales del procedimiento, como recepción de documentos, protocolización de documentos,

aprobación de estos, entre otros. Ahora el registro queda inmediatamente en el sistema, facilitando el seguimiento y control del proceso.

En cuanto al procedimiento administrativo, se plantea una serie de modificaciones en los pasos que componen el proceso de contratación. Estos cambios afectan principalmente a la etapa de contratación, y no así a la de Pago. Se pueden identificar los siguientes cambios en las actividades del proceso:

- Como resultado del rediseño, los datos del postulante se ingresan una sola vez al sistema, y se realiza al principio. Después de esto, los datos quedan fijos en el sistema, por lo que basta corroborarlos una sola vez. A diferencia del proceso actual, donde había que chequear la información en cada documento, ya que se hacía manual. De esta forma se evitan importantes errores en digitación de la información.
- Cuando el director de DIDECO aprueba la solicitud de contratación, esta pasa directo a Dirección de Control, y luego va a Administración Municipal. Actualmente ocurre lo contrario.
- Una vez que está aprobado por el Director DIDECO, Control y Administración Municipal, este último da la autorización para emitir contrato y decreto. Posteriormente, es la misma DIDECO la encargada de imprimir los documentos para su firma.
- Los documentos de Contrato y Decreto de Contrato, ahora se emiten juntos y fluyen simultáneamente por el proceso.
- Alcaldesa y Administración Municipal debían firmar solicitud, contrato y decreto consecutivamente. El rediseño les permite intervenir solo una vez durante el proceso.
- En la propuesta, la Dirección de Control visa los documentos antes de la Alcaldesa, lo que permite una correcta ejecución de las labores de Contraloría interna. A diferencia de la situación actual, donde esto se hace después, dejando su intervención sin mayor efecto.
- Director de Control ya no necesita revisar contrato, ya que una vez que aprobó la glosa y pertinencia de la solicitud, esta queda fija en el sistema y a partir de esto se emite el contrato.
- Se considera necesario, desarrollar una planilla de rangos y/o categorías de remuneraciones, para ser incorporada al sistema. Esta se debe realizar bajo los criterios de la DIDECO.

Con esto se obtiene principalmente una disminución de trabajo (uso de RRHH), haciendo que los sistemas ejecuten una parte importante del proceso. Lo que se traduce en una liberación de personas que realizan trabajos operativos, como rellenar formularios, elaboración de documentos, supervisión de concordancia de datos.

Dado el procedimiento establecido para el rediseño del proceso, es posible definir las asignaciones de tareas para cada cargo²⁰, lo que ayudaría a un mejor control de las etapas del proceso.

5.2 DISMINUCIÓN DEL TIEMPO TOTAL DEL PROCESO

Con respecto a los resultados obtenidos a través de la propuesta de rediseño del proceso, se puede identificar como fundamental, la disminución del tiempo total que tarda el proceso en ejecutarse.

Este ahorro de tiempo, se obtiene directamente del rediseño de la etapa misma de Contratación, debido a que representa la demora más crítica. Con respecto a la etapa de Pago, los cambios no influyen mayormente en los tiempos de proceso, ya que actualmente se desarrolla en un tiempo adecuado.

En la Tabla 6 se muestran las principales actividades del proceso, junto con la duración de estas en la situación actual y en la propuesta elaborada. Adicionalmente, se expone la diferencia de días, es decir, el ahorro de días obtenido mediante el rediseño, y su respectivo porcentaje de disminución.

Se debe considerar que en la propuesta de rediseño se incluye un sub proceso de selección de los postulantes, el que no existe en la situación actual. Esto se identifica como una disminución negativa en la Tabla 6.

²⁰ Para revisar asignación de tareas de las personas que participan en el proceso, revisar ANEXOS E.

Sub Proceso	Situación Actual (días)	Propuesta Rediseño (días)	Disminución (días)	Porcentaje (%)
Selección de postulantes	-	6	-6	-12,8
Solicitud de Contratación	14	5	9	19,1
- Revisión Presupuesto	2	0	2	4,2
- Aprobación Solicitud	12	5	7	14,9
Contrato Honorarios	17	8	9	19,1
- Redacción Contrato	3	1	2	4,2
- Revisión Control	4	0	4	8,5
- Aprobación y firma contrato (postulante)	7	5	2	4,2
- Firma Alcaldesa	3	2	1	2,2
Decreto Alcaldicio	15	2	13	27,7
- Redacción y aprobación Decreto	9	0*	9	19,1
- Revisión Control	3	0*	3	6,4
- Visación Secretaría Municipal	3	2	1	2,2
Otros	1	1	0	0
- Distribución copias	1	0	1	2,2
- Digitalización documentos	-	1	-1	-2,2
TOTAL	47	22	25	53,2 %

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Disminución del tiempo total del proceso

* Se estima una duración de 0 días para la aprobación del Decreto Alcaldicio y la revisión de Control, debido a que en el rediseño propuesto, el Decreto participa en conjunto con el Contrato, por lo que la duración correspondiente a esas actividades está incluida en la aprobación y firma del **Contrato**.

A partir de los datos mostrados en la Tabla 6, se puede rescatar que el proceso completo se ve disminuido en 25 días, lo que equivale a un 53,2% de disminución. Esto significa un importante ahorro en términos de tiempo. Considerando además, que en el proyecto de rediseño se incluye un sub proceso nuevo.

El subproceso que evidencia una considerable mejora, en cuanto al tiempo, corresponde a lo relacionado con el Decreto Alcaldicio. Se registra una disminución importante de 13 días, equivalente a un 27,7%. Esto se debe principalmente a que ahora ya no se considera como un sub proceso aislado, sino que está integrado a las mismas actividades del Contrato de Honorarios.

Es importante considerar, que aunque el proceso se evalúa en días hábiles, la carga de trabajo real que tienen las personas involucradas, corresponde a un promedio de 1,5 horas por cada día. Entendiendo que no se utiliza un día completo en actividades asociadas directamente con el proceso, ya que los involucrados poseen una importante carga laboral que deben distribuir en sus horas diarias de trabajo.

5.3 REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA INTRODUCIR MEJORAS PROPUESTAS

Entendiendo que la incorporación de nuevas prácticas no es nada sin el equipo de personas que las ejecutan, se hace indispensable una buena integración de este equipo con el rediseño mismo. Para lograr esto se requiere un clima propicio de aceptación al cambio y a la posibilidad de equivocarse. Situación que en efecto existe en el municipio, debido a que en general todos los participantes declararon creer que era necesaria esta serie de mejoras. Además, será fundamental la realización de diversas capacitaciones que permitirán interiorizar estas mejoras como parte habitual del trabajo diario.

En particular, estas capacitaciones tendrán como objetivo principal el dar las bases para que los colaboradores tengan la preparación necesaria, para una correcta utilización del sistema informático que se utilizará en el desarrollo del proceso. Una buena capacitación logrará brindar los conocimientos requeridos para un buen desempeño de sus funciones, y dará la posibilidad de resolver problemas que se le presenten durante el proceso.

En esta etapa será de gran ayuda el fomentar la motivación de los participantes en cuanto a los beneficios que trae para ellos el plan de rediseño. Así será más factible una postura de adaptación al cambio y sobre todo a una mayor tecnologización del proceso.

5.4 DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESO

A partir de la nueva propuesta de desarrollo del proceso, se proponen ciertos indicadores, con el fin de monitorear y evaluar el proceso. Se proponen a continuación 3 ejes de indicadores:

A. Reducción de tiempo de las actividades al interior del proceso

- Indicador 1: Tiempo real de permanencia en cada Unidad.
Este indicador está orientado a comparar su valor con los plazos estipulados para cada actividad dentro de las distintas Unidades que participan en el proceso (DIDECO, Control, Administración, Secretaría Municipal, Alcaldía).

B. Reducción de errores en Sistema

- Indicador 2: Documentos de personas grabados erróneamente en el sistema.

Este indicador da cuenta de la cantidad de veces que, por equivocación, se asigna documentación (*currículum vitae* y copia cédula) de una persona a otra. Es fundamental que esto se corrija tempranamente, ya que para las etapas que involucran los documentos de Contrato y Decreto, la información personal debe estar completamente correcta.

C. Funcionamiento Sistema Operativo

- Indicador 3: Tiempo de inoperancia de Sistema informático.

Se entenderá como tiempo de inoperancia, la cantidad de horas que el sistema podría estar sin funcionar, ya sea por una caída del sistema mismo, por falta de electricidad, o por cualquier situación que afecte su correcto funcionamiento. Se debe procurar obtener el menor valor posible para este indicador. Ya que el sistema será indispensable para el desarrollo del proceso.

5.5 CONTROL DE PROCESO PARA LA MEJORA CONTINUA

Por último, se desprende la necesidad de tener un sistema de control que se dedique especialmente a evaluar el desarrollo del proceso, identificando los problemas y sus causas. Para luego planificar los correspondientes objetivos de mejora. La medición de los indicadores antes descritos será fundamental para una superación permanente.

Para esto se requiere de solo una persona que se encargue específicamente de llevar el manejo del proceso y pueda ir monitoreando en tiempo real el funcionamiento de las nuevas medidas establecidas.

Este seguimiento de control y evaluación, será clave para lograr un proceso de mejora continua.

VI. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA

6.1 FACTIBILIDAD TÉCNICA

Para lograr implementar los cambios propuestos, es fundamental contar con un programa que logre sustentar este proceso. Además es necesario comprobar la factibilidad de utilizar firma y timbre electrónico.

En el caso de la Municipalidad, se cuenta con un sistema modular computacional (SMC), el cual ofrece un servicio exclusivo de soluciones informáticas para municipalidades, donde se intenta optimizar y modernizar la administración pública. Actualmente este sistema se utiliza en algunos procesos del municipio como el Registro de Decretos, Ingreso de Nuevo Personal, Registro de remuneraciones, entre otros.

El sistema SMC cuenta con los módulos Personas, Remuneraciones, Contabilidad. Elaborados especialmente de acuerdo a las necesidades de la Municipalidad de Providencia.

Dado que el plan de rediseño estipulado considera necesariamente un sistema que lo sustente, se llevaron a cabo una serie de reuniones con la Sección de Tecnología de la Municipalidad, quienes mantienen relación directa con los ejecutores del sistema SMC.

Una vez presentada a ellos la propuesta de rediseño del proceso de contratación, estos la evaluaron y finalmente confirmaron la capacidad del actual sistema para incorporar estos nuevos atributos planteados.

Además se aprueba la posibilidad de incluir tanto firma como timbre digital, según sea necesario. Donde cada actor involucrado en el proceso contará con un usuario y clave que le permitirá ciertas facultades según su cargo. Esta resolución es primordial para la implementación de la propuesta.

Luego de que el equipo del sistema evaluara y aprobara la factibilidad técnica del proyecto, se pidió a través de la sección de Tecnología de la Municipalidad, una solicitud formal de cotización para el desarrollo de esta nueva parte a incluir en el sistema.

La cotización elaborada da cuenta de las aplicaciones que se desarrollarían y aplicarían en el sistema, considerando también la integración directa de este proceso con los otros módulos ya existentes del sistema²¹.

En cuanto al monto a cobrar por el desarrollo de esta aplicación, el equipo del sistema SMC entregó los siguientes valores:

- Un monto inicial de inversión por el desarrollo del proyecto de **\$5.000.000**.
- Un cobro fijo mensual por motivo de mantención del sistema de **UF 4,00** (equivalente a \$93.000 aprox.)

El periodo estipulado de implementación es de 60 días.

La cotización se considera bastante apropiada. Con respecto al desarrollo, cumple con todas las exigencias propuestas para un correcto funcionamiento del proceso y en cuanto al valor, se considera un costo accesible para la municipalidad. Además, dado que el municipio cuenta con un contrato vigente con este sistema, y que ya existen aplicaciones a las cuales se podría integrar este nuevo proceso, se recomienda entonces dejar en manos de la empresa SMC el desarrollo del proyecto.

6.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA: Costos v/s Beneficios

Llevar a cabo las mejoras propuestas, trae consigo una serie de resultados que beneficiaría tanto a los diversos actores del proceso, como al municipio en general, ya que se logra una mejor eficiencia de la gestión, logrando una mayor productividad de sus acciones. Sin

²¹ Cotización oficial se puede ver en Anexos F.

embargo, para implementar dichas mejoras, es inevitable incurrir en ciertos gastos.

A continuación, se presenta un balance simple de los costos y beneficios que implicaría la implementación del plan de rediseño propuesto.

Evaluación de Costos:

Los costos que se incurrirían en el desarrollo del proyecto, corresponden principalmente a la elaboración del sistema informático y el costo de mantener una persona exclusivamente para el control y seguimiento continuo del proceso. Los montos asignados al desarrollo del sistema fueron obtenidos de la cotización realizada por SMC. En cuanto al costo de incorporar una persona, el valor se estimó a partir de las remuneraciones estandarizadas que posee el municipio para fines operativos. Donde se sugiere, que el postulante al cargo posea conocimientos en cuanto a gestión de procesos.

El detalle de costos se muestra en la siguiente tabla.

Tipo de Costo	Detalle	Monto
Costos de inversión	Desarrollo de sistema informático	\$ 5.000.000
Costos Operacionales (mensuales)	Mantenimiento Sistema Informático	\$94.000 (UF 4)
	Persona a cargo del Control del Proceso	\$ 1.111.111

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Costos asociados al rediseño de proceso

Esto se traduce en un costo anual de \$14,4 millones, adicional al costo de inversión inicial (\$5 millones).

Evaluación de Beneficios:

El mayor beneficio esperado, asociado a la consolidación del plan de rediseño, corresponde a la liberación de Horas-Hombre (HH) producto de la considerable disminución de tiempo en el desarrollo del proceso. Con esto se libera tiempo valioso de Direcciones prioritarias para el Municipio. Además, se aliviana principalmente el trabajo de la Administración Municipal y de la Alcaldía.

La estimación económica de las HH liberadas, se realizará cuantificando aquellas horas que se reducen a partir del rediseño, mediante un

promedio del valor de hora hombre de los distintos involucrados en el proceso.

Lo que se traduce en:

	Monto	Detalle
Valor HH promedio aproximada	\$9.000 ²²	8 hrs. por 20 días hábiles
Cantidad de horas reducidas	37,5 hrs.	1,5 hrs. Efectivas por 25 días reducidos
Valor liberación de HH por proceso	\$337.500	37,5 hrs a un valor de \$9.000/HH

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Valoración ahorro Horas-Hombre

Esto quiere decir que por cada proceso ejecutado se obtiene una valorización de beneficio estimada en \$337.500.- Dado que se proyecta una cantidad de aproximadamente 500 contrataciones a honorarios para el año 2014²³, el beneficio total se puede valorizar en \$168.750.000.- anuales.

Además de la significativa liberación de horas-hombre obtenida producto del rediseño, se asocian los siguientes beneficios:

- Documentación sin errores de información.
- Registro y circulación de documentos por medios tecnológicos.
- Proceso estandarizado, susceptible de aplicar mejoras continuas.
- Minimización del proceso de protocolización de documentos.
- Controles de proceso oportunos.
- Aplicación de modernas tecnologías.

Considerando que los costos fijos estimados corresponden a \$14,4 millones anuales, además de la inversión inicial que es equivalente a \$5 millones. Se puede concluir que el beneficio estimado de implementar esta propuesta es mucho mayor a sus costos asociados.

Se recuerda que dicha evaluación corresponde solo a una cuantificación del valor del tiempo liberado, ya que es difícil medir -en términos económicos- el beneficio real obtenido a través del rediseño.

²² Para mayor detalle de la obtención del monto promedio ver Anexos G.

²³ Fuente: Proyección estimada por la Dirección de Desarrollo Comunitario.

VII. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se expone el plan de acción del proyecto, que contempla una serie de etapas, que se han considerado especialmente para una correcta implementación de la propuesta de rediseño establecida.

Etapas del plan de implementación:

1. Desarrollo de sistema: Esta etapa considera el periodo de tiempo que se debe destinar para el diseño y desarrollo del sistema informático que se utilizará en el proceso. Se supone un tiempo estimado de 45 días hábiles, de acuerdo a la cotización realizada con la empresa de SMC.
2. Capacitación del Personal: Como se dijo anteriormente, resulta clave una serie de capacitaciones formales sobre el manejo del nuevo sistema y las actividades asociadas a cada participante del proceso. Esta etapa puede tener una duración estimada de 20 días hábiles. Considerando la importancia que tiene esta en el desarrollo del proyecto, además del escaso tiempo disponible con el que cuentan los distintos involucrados para otras actividades.
3. Pruebas en vivo: Corresponde a una etapa de inducción guiada, en donde el encargado de proyecto deberá realizar ciertos procedimientos con cada uno de los involucrados en el proceso.
4. Marcha Blanca: Esta etapa contempla la ejecución del proceso, a modo de prueba, mediante el sistema desarrollado. La idea es rescatar posibles errores y/o mejoras asociadas al procedimiento y al uso del sistema informático. Es importante que todos los actores involucrados en el proceso participen en esta etapa, con el fin de obtener el mayor *feedback* posible y asegurar el funcionamiento de todas las partes. Esta etapa considera un tiempo estimado de 10 días hábiles.
5. Implementación Final: Una vez corregidos todos los errores hallados en la etapa de prueba y luego de incorporar todas las mejoras sugeridas, se procederá a ejecutar formalmente el sistema informático para el desarrollo del proceso rediseñado de Contratación de Personal de DIDECO.

De acuerdo a lo anterior, se estima que el proceso de implementación final del rediseño de proceso de Contratación de Personal de DIDECO, podría ejecutarse en un plazo aproximado de 4 meses²⁴. Período en que se encontraría en condiciones de normal funcionamiento.

²⁴ Para revisar detalle de las actividades específicas contempladas en el plan de implementación, revisar Anexos H.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 METODOLOGÍA

A partir de la revisión bibliográfica relacionada al rediseño de procesos, se puede concluir que la variable fundamental para el éxito de un proyecto de rediseño son las mismas personas que participan en los procesos. Sin embargo, las metodologías tradicionales para rediseños no apuntan tanto a esto, si no que se centran en el diseño y análisis de los aspectos operacionales de los procesos. Es fundamental hacerse cargo de la resistencia que se puede producir en la etapa de implementación de un rediseño.

Con respecto a esto, el hecho de haber incluido a las personas participantes del proceso, en el desarrollo de la propuesta de rediseño, fue un gran aporte para que ellos se sintieran involucrados en este proyecto y tuvieran una buena acogida de este. De esta forma se aumenta la probabilidad de una implementación exitosa y sostenible en el tiempo.

8.2 OBSERVACIONES ORGANIZACIÓN

A nivel del municipio, se percibió muy poca comunicación entre las distintas Direcciones, en general no se evidencia una integración positiva entre estas. Tampoco se tiene claridad de las actividades que realiza cada una y en algunos casos se genera dualidad de funciones.

Se pudo notar, durante el desarrollo del proyecto, la inexistencia de un impulso significativo en materias de desarrollo tecnológico. A pesar de que se tienen las herramientas y los recursos, no hay una iniciativa clara por incorporar tecnología a nivel administrativo. Se está recién comenzando a mostrar interés en este tema.

8.3 PROYECTO DE REDISEÑO

A partir del levantamiento de la situación actual, se definieron 91 pasos que componen el proceso de Contratación de Personal DIDECO. Y la participación de 6 Direcciones involucradas en este: DIDECO, Control, Adm. Municipal, Alcaldía, Secretaría Municipal y DAF. Además se puede dividir el proceso en 2 etapas; Contratación y Pago.

Luego de analizar el estado de la situación actual, se identificaron una serie de problemas críticos del proceso: (1) El tiempo de ejecución es de

casi 3 meses, incluso para contratos de un mes de duración, (2) el proceso no cuenta con procedimientos claros ni estandarizaciones adecuadas, que permitan un seguimiento y evaluación de este, (3) las personas comienzan, e incluso terminan, de trabajar cuando aún no está formalizado el contrato, (4) el alto grado de tareas que se realizan de forma manual, lo que aparte de afectar en el tiempo, conlleva una gran posibilidad de errores involuntarios de información, (5) una baja eficiencia en el proceso, debido a la mala utilización de los recursos.

Las propuestas de mejora se diseñaron en base a los problemas detectados en la situación actual y las apreciaciones de los involucrados obtenidas mediante constantes reuniones. Se procedió a modelar la propuesta de rediseño del proceso, donde se obtuvo un procedimiento de 70 pasos.

A pesar de todas las etapas de control que posee el proceso, se concluye que estas no se pueden eliminar, ya que se requiere necesariamente de todas esas firmas y aprobaciones para darle validez al trámite.

En la propuesta de rediseño, se formalizó e incluyó un nuevo aspecto que no se tenía actualmente: el sub proceso de Selección de Postulantes. Esta nueva actividad dentro del proceso, está ya considerado en los 70 pasos resultantes del rediseño.

El principal cambio generado con el plan de mejora, corresponde a la propuesta de una solución informática. Se considera que la mayor parte del proceso se realice mediante un sistema computacional, con la capacidad de entregar distintas facultades de acuerdo al cargo de cada persona que participa en el proceso. Se concluye que los cambios afectarían principalmente a la etapa de Contratación, que es la que requiere una mayor optimización. La etapa de Pagos se ejecuta según el proceso regular de pagos de todo el municipio, por lo que una mayor intervención queda fuera del alcance de este proyecto.

En consecuencia, la estandarización y sistematización del proceso, permitirían reducir el tiempo total de ejecución en 25 días hábiles, pasando de 47 a 22 días de duración. Lo que representa un resultado muy valioso para el proyecto, ya que se logra una disminución en el tiempo de ejecución superior al 50%.

Los principales beneficios esperados del rediseño tienen relación con: (1) Ahorro de Horas-Hombre (HH), al automatizarse gran parte de las actividades que se realizaban manualmente, se liberarán una gran cantidad de HH que podrán ser utilizadas en un uso productivo

alternativo, (2) una mejora general del proceso actual; se minimiza los errores de información asociados al desarrollo manual, se obtienen registros en línea de toda la documentación del proceso, la aprobación y validación de documentos se realiza por sistema.

Los costos asociados al proyecto se relacionan principalmente al desarrollo y mantención del sistema informático, además de una persona que lleve el control del proceso. Lo que significa un monto aceptable para el municipio. El desarrollo del sistema quedaría a cargo de SMC, quienes tienen contrato vigente con el municipio y validaron el plan de actividades del sistema. Se concluye que el rediseño propuesto es factible técnica y económicamente.

Se estima que la implementación final del rediseño del proceso, podría llevarse a cabo en un plazo de 4 meses. Esto de acuerdo a un plan de implementación que considera: el desarrollo de sistema, capacitaciones, pruebas en vivo y marcha blanca del proceso rediseñado.

Se puede concluir, que en relación al objetivo final del proyecto, se obtienen alentadores resultados. El análisis y rediseño del proceso actual, generaría una mayor eficiencia del proceso, al utilizar de mejor manera los recursos existentes (tiempo y tecnología), y un aumento en la productividad. Finalmente se obtiene un proceso estandarizado, con indicadores que permiten un correcto seguimiento y control para la mejora continua.

8.4 RECOMENDACIONES

En cuanto al rediseño del proceso, se obtiene finalmente un tiempo de ejecución de 22 días hábiles. Por lo que se recomienda a la Dirección de Desarrollo Comunitario, planificar los requerimientos de contratación, considerando esta cantidad de días de anticipación, con el fin de llevar a cabo la contratación de forma normal y facilitar el correcto desarrollo de las actividades de la DIDECO.

Dado que se cuenta con un proceso estandarizado, con indicadores apropiados de control y un plan de mejora continua, se propone integrar el proceso rediseñado a las normas de calidad, con el objetivo de incluir dicho proceso a la certificación de Calidad ISO9000.

Sería ideal promover el desarrollo de una cultura organizacional de mejora continua en los distintos procesos del municipio. Se propone comenzar por un trabajo general de estandarización y rediseño de los

procesos administrativos que sean más significativos para el municipio, ya que estos afectan directamente en la gestión municipal. La que, a su vez, se refleja finalmente en los distintos servicios ofrecidos a la comunidad. En particular se recomienda utilizar esta misma metodología para el proceso de Pago General del Departamento de Administración y Finanzas.

Finalmente se recomienda estructurar una política de contrataciones de mayor duración, es decir, que la duración de los contratos sean por plazos más largos y que tengan las cláusulas correspondientes para dar término a este cuando se estime conveniente. Actualmente hay personas que son contratadas por un periodo corto y al finalizar este periodo se vuelven a contratar por el mismo periodo de tiempo. Se recomienda estimar mejor la utilización de RRHH por parte de DIDECO. Así se podría reducir considerablemente la cantidad de procesos de contratación realizados al año.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Ministerio del Interior y Seguridad Pública - Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, "*Programa de Mejoramiento de la Gestión – Sistema de Gestión de Excelencia*". Dirección de Presupuestos, Chile, Octubre 2012.
- [2] Ministerio del Interior – Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, "*Guía 2: Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales*". División Municipalidades, Chile 2011.
- [3] Ministerio del Interior – Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, "*Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal*", Departamento Fortalecimiento de la Gestión Municipal, Chile 2012.
- [4] Municipalidad de Providencia – Dirección de Innovación y Sistema de Gestión Municipal, "*Revisión Alta Dirección, Sistema de Gestión de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional (CASSO)*". Chile, Memoria Anual, período Sept 2010 – Agosto 2011.
- [5] Barros, Oscar. "*Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones*", Dolmen, Santiago, Chile, 2000.
- [6] Bernstein, F.; Inostroza, J. "*Modernización Municipal y un sistema de evaluación de su gestión. Propuesta de una arquitectura*". Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Santiago, Mayo 2010.
- [7] Arriagada, Ricardo. "*Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*". Serie Manuales No.20. Ed. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Naciones Unidas (NU). Santiago de Chile, 2002.
- [8] Waissbluth, M.; R. Costa. "*Tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y Perspectivas*". Serie de Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, U. de Chile. SOLNET S.A. y ACHM (2008). Estudio Mejoramiento ingresos municipales y gestión integral. Noviembre, 2007
- [10] Departamento Nacional de Planeación, "*Metodología para la Medición y Análisis del Desempeño Municipal*". Corporación Andina De

Fomentos. Proyecto Profundización de la Descentralización en Colombia. Colombia, Mayo 2005.

[11] Josefa Errázuriz y colaboradores. Programa de gobierno local Providencia "*Programa Municipal Providencia Somos Todos*". Santiago, Chile. Marzo-Abril, 2012.

[12] Michael Porter. "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". 1985

[13] Hammer, M.; Champy, J. "Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!". 1993.

[14] Ortín, María; García, Jesús. "Modelado basado en roles con UML". Departamento de Informática, Lenguajes y Sistemas. Facultad de Informática, Universidad de Murcia. España.

X. ANEXOS

ANEXO A: FORMATO FICHA DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA

MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO		N° SOLICITUD <input style="width: 100px;" type="text"/>	
		FECHA: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
SOLICITUD DE CONTRATO A HONORARIOS PROGRAMAS SOCIALES			
ANTECEDENTES PERSONALES			
NOMBRES Y APELLIDOS: _____			
R.U.T. N° _____		FECHA NACIMIENTO: _____	
NACIONALIDAD: _____		ESTADO CIVIL: _____	
DOMICILIO PARTICULAR: _____			
COMUNA: _____		TELEFONO PARTICULAR: _____	
PROFESIÓN U OFICIO: _____			
ANTECEDENTES CONTRATO			
COMETIDO ESPECÍFICO A DESARROLLAR: _____		TIPO CONTRATO P= <input type="checkbox"/> T= <input type="checkbox"/>	
LUGAR DE DESEMPEÑO: _____			
PERÍODO DE CONTRATACIÓN:			
DESDE: _____		HASTA: _____	N° HORAS _____
USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCIÓN			
NOMBRE DEL PROGRAMA: _____			
PRESUPUESTO DISPONIBLE DEL PROGRAMA \$ _____			
GASTO TOTAL HONORARIOS - \$ _____			
SALDO PRESUPUESTARIO ACTUALIZADO = \$ _____ 0			
DETALLE PAGO HONORARIOS MENSUAL			
MES 1 \$ _____		MES 7 \$ _____	
MES 2 \$ _____		MES 8 \$ _____	
MES 3 \$ _____		MES 9 \$ _____	
MES 4 \$ _____		MES 10 \$ _____	
MES 5 \$ _____		MES 11 \$ _____	
MES 6 \$ _____		MES 12 \$ _____	
V° B° ENCARGADO PROGRAMA O JEFE UNIDAD		V° B° DIRECTOR DE DESARROLLO COMUNITARIO	
USO EXCLUSIVO DE U.ADM.			
APROBADO <input type="checkbox"/>		RECHAZADO <input type="checkbox"/>	
FECHA APROBACIÓN _____			
IMPUTACION			
SUBT. <input style="width: 30px;" type="text" value="21"/>		ITEM <input style="width: 30px;" type="text" value="04"/>	
ASIGNACIÓN <input style="width: 30px;" type="text" value="004"/>		SUB ASIGNACIÓN <input style="width: 30px;" type="text"/>	
SUB. PROGRAMA <input style="width: 30px;" type="text"/>		DIRECCION <input style="width: 30px;" type="text" value="11"/>	
UNIDAD <input style="width: 30px;" type="text"/>		ACTIVIDAD O PROYECTO <input style="width: 100px;" type="text"/>	
V° B° UNIDAD DE ADMINISTRACION		V° B° SRA.ALCALDESA	

ANEXO B: FORMATO DE CONTRATO DE HONORARIOS SIMPLE MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA

<p style="text-align: center; font-size: small;">MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: large;">CONTRATO A HONORARIOS</p> <p>En Providencia, a ___ de Enero de 201_, entre la Municipalidad de Providencia, representada por su Alcaldesa doña JOSEFA ERRAZURIZ GUILISAŠTI, R.U.T N° 5.711.269-4, ambos domiciliados en Av. Pedro de Valdivia N° 963 por una parte, en adelante "La Municipalidad", y por la otra parte don(ña) _____, Cédula de Identidad N° _____, de nacionalidad _____, se ha convenido el siguiente contrato a Honorarios:</p> <p>PRIMERO : La Municipalidad, en uso de sus facultades para desarrollar programas de beneficio comunitario, encarga a don(ña) _____, la ejecución del siguiente trabajo específico, asociado al programa que se indica:</p> <p style="text-align: center; font-size: x-small; color: red;">DEPARTAMENTO – UNIDAD – DIRECCION DE LA UNIDAD</p> <p style="text-align: center; font-size: x-small; color: red;">> Comedido específico de la persona contratada, correspondiente al Programa (según corresponda).</p> <p>Déjese constancia que se trata de un trabajo específico que se realizará entre el ___ de Enero y el ___ de Diciembre de 201_.</p> <p>Don(ña) _____, acepta el trabajo encomendado y se compromete a efectuarlo bajo las pautas que le señale la Municipalidad.</p> <p>SEGUNDO : Los honorarios serán de un máximo total bruto de \$ _____.- que se cancelarán en _____ cuotas mensuales de \$ _____ cada una, el quinto día hábil del mes siguiente de efectuados los trabajos, previa presentación de la correspondiente Boleta de Honorarios, acompañada del Informe de Trabajo que será visado por la DIRECTORA DE DESARROLLO COMUNITARIO. No obstante, los honorarios correspondientes al mes de Diciembre, podrán ser cancelados anticipadamente, a contar del 30 del citado mes.</p> <p>TERCERO : La Municipalidad pagará los honorarios correspondientes en conformidad al trabajo realizado, reteniéndose los impuestos que procedan conforme a la ley.</p> <p>CUARTO : Sin perjuicio de la remuneración señalada, la Municipalidad podrá proporcionar al contratado vestuario y elementos de protección personal, con logotipo municipal, de acuerdo al trabajo específico que realice y a las disposiciones establecidas en Reglamento de Vestuario Interno Municipal vigente. Además, podrá acceder sin costo, a cursos de capacitación, si las necesidades del Municipio lo aconsejaren y éste así lo decidiere; en cuyos casos deberá firmar una carta de compromiso que resguarde los intereses municipales, en los términos que la Municipalidad lo disponga y en cada oportunidad que se presente.</p> <p>QUINTO : La Municipalidad se reserva la facultad de poner término a este contrato en cualquier momento si lo estima conveniente, entre otras causales, por término del Programa o por incumplimiento del trabajo encomendado, cesando en consecuencia, todos los beneficios adquiridos en virtud del presente contrato y por tanto, debiendo el contratado hacer devolución de todo implemento municipal entregado según lo estipulado en la cláusula CUARTA.</p> <p>SEXTO : Se deja expresa constancia que don(ña) _____ no es dependiente ni empleado de la Municipalidad, no adquiere tal carácter por este convenio, que realizará su labor sin vínculo de subordinación o dependencia con respecto a la Municipalidad, que actuará en su carácter de prestador de servicios independiente y que no tiene derecho a ningún otro pago fuera de los expresados precedentemente.</p> <p>SÉPTIMO : El presente Contrato a Honorarios será ratificado por Decreto Alcaldido.</p>	1
<p style="font-size: x-small; color: red;">(Nombre de la persona contratada)</p> <p style="font-size: x-small;">C.I. _____</p> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <p>NOMBRE CONTRATADO R.U.T CONTRATADO</p>	<hr style="border: 0.5px solid black;"/> <p style="text-align: center;">ALCALDESA</p>

ANEXO C: FORMATO DE DECRETO DE CONTRATO MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA



PROVIDENCIA,

EX. N° _____ / VISTOS: El artículo 4 de la Ley N°18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales; y teniendo presente las facultades que me otorgan los artículos 12 y 63 letra c) de la Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, y

CONSIDERANDO: 1.- Que es necesario contratar a honorarios los servicios de la persona que se indica en la parte dispositiva de este decreto para desarrollar actividades correspondientes al PROGRAMA

2.- El Contrato a Honorarios de fecha _____ 2013.-

3.- La Solicitud de Contrato N° _____ de fecha _____ de _____ de 2013, del Director de Desarrollo Comunitario, mediante la cual se pide la aprobación del contrato suscrito.-

DECRETO:

1.- Apruébase el siguiente contrato a honorarios de fecha DE _____ DE 2013, correspondiente al _____, suscrito con:

NOMBRE	RUT.

2.- Los términos de esta contratación son los establecidos en el respectivo contrato a honorarios, documento que forma parte integrante de este Decreto.-

3.- La Dirección de Desarrollo Comunitario remitirá copia del presente Decreto y del respectivo contrato al Departamento de Personas.-

4.- El gasto será imputado a la:

Cuenta: 21.04.004.040
Subprograma: 04
Centro de Resultado: 11.04.09

Anótese, comuníquese y archívese.-


 MARIA RAQUEL DE LA MAZA QUIJADA
 Secretario Abogado Municipal


 JOSEFA ERRAZURIZ GUILISASTI
 Alcaldesa

UCA/MRMQ/XYJJ/dmg

Distribución:

- Interesado
- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección de Desarrollo Comunitario
- Archivo
- Decreto en Trámite N° _____



ANEXO D: PLAZO DE ACTIVIDADES DE PROCESO REDISEÑADO

A continuación se presentan los plazos estimados para cada una de las actividades que conforman el proceso rediseñado de Contratación de Personal de la DIDECO:

PROCESO DE CONTRATACIÓN Y PAGO HONORARIOS DIDECO	50 días	jue 02-01-14	mié 12-03-14		
CONTRATACIÓN	22,33 días	jue 02-01-14	lun 03-02-14		
Reclutamiento y Selección	6 días	jue 02-01-14	vie 10-01-14		
Mantener documento PROGRAMAS SOCIALES APROBADOS POR EL CONCEJO MUNICIPAL para planificar programa específico.	0 días	jue 02-01-14	jue 02-01-14		DD
Enviar copia documento PROGRAMAS SOCIALES APROBADOS POR EL CONCEJO MUNICIPAL a Dirección de Control	1 día	jue 02-01-14	jue 02-01-14	4	DD
Reclutamiento	2,5 días	jue 02-01-14	lun 06-01-14		
Enviar documento y solicitar a las Unidades Encargadas del Programa planificar los RRHH necesarios para ejecutar un programa	0 días	jue 02-01-14	jue 02-01-14	4	DD
Solicitar la contratación de personas para un proyecto específico, enviando la solicitud al Director - DIDECO	1 día	jue 02-01-14	jue 02-01-14	7	UDX
Aprobar la solicitud	0,5 días	vie 03-01-14	vie 03-01-14	8	DD
Rechazar la solicitud y solicitar corregir los motivos del rechazo	0,5 días	vie 03-01-14	vie 03-01-14	8	DD
Entregar documentos para la selección (Curriculum Vitae, Cédula de Identidad, Certificados, etc.) impresos a la Unidad Encargada del Programa y digitalizados a la Unidad Control DIDECO.	1 día	vie 03-01-14	lun 06-01-14	9	PNC
Selección	3,5 días	lun 06-01-14	vie 10-01-14		
Preseleccionar postulantes, aplicando el proceso establecido en DIDECO	2 días	lun 06-01-14	mié 08-01-14	11	UDX
Preparar nómina de postulantes pre seleccionados, adjuntando documentos digitalizados recibidos del postulante y despachar a Director DIDECO	1 día	mié 08-01-14	jue 09-01-14	13	UDX
Aprobar nómina de postulantes seleccionados y despachar a la Unidad de Control DIDECO con copia (con VB) aa Jefe Unidad Encargada del Programa y a la Unidad de Control DIDECO	0,5 días	jue 09-01-14	jue 09-01-14	14	DD
Rechazar nómina de postulantes pre seleccionados y solicitar corregir los motivos del rechazo	0,5 días	jue 09-01-14	jue 09-01-14	14	DD
Recibir nómina de postulantes seleccionados por el Director – DIDECO para ejecutar tareas específicas previas al inicio del contrato	0 días	vie 10-01-14	vie 10-01-14	15	UDX,UCC
Contratación	16,33 días	vie 10-01-14	lun 03-02-14		
Solicitud de Contratación	4,83 días	vie 10-01-14	jue 16-01-14		
Ingresar en Sistema SMC: Datos del postulante Revisar, verificar y grabar datos ingresados	0,33 días	vie 10-01-14	vie 10-01-14	17	UCD
Ingresar en Sistema SMC: Copia digital de CV, Cédula y/u otro documentos Revisar, verificar y grabar datos ingresados	0,33 días	vie 10-01-14	vie 10-01-14	17	UCD
Ingresar en Sistema SMC: Glosa objeto de la contratación Revisar, verificar y grabar datos ingresados	0,33 días	vie 10-01-14	vie 10-01-14	17	UCD
Sistema SMC verifica que no hay presupuesto y detiene el proceso, y solicita al Director – DIDECO modificar el ítem presupuestario	0 días	vie 10-01-14	vie 10-01-14	22	UCD
Sistema SMC verifica disponibilidad presupuestaria en centro e ítem de gasto, genera en SMC la Solicitud de Contrato y despacha a Director – DIDECO para VB	0 días	vie 10-01-14	vie 10-01-14	22	UCD

Modificar ítemes de gasto cuando SMC ha verificado que no hay disponibilidad presupuestario	1 día	vie 10-01-14	lun 13-01-14	23	DD
Generar en SMC el documento Solicitud de Contrato con VB de Presupuesto y despachar a Director – DIDECO para VB	0 días	lun 13-01-14	lun 13-01-14	24,25	UCD
Otorgar VB final a Solicitud de Contrato y enviar a Dirección de Control	0,5 días	lun 13-01-14	lun 13-01-14	26	DD
Rechazar (o postergar) VB final a la Solicitud de Contrato y devolver a Unidad de Control DIDECO	0,5 días	lun 13-01-14	lun 13-01-14	26	DD
Recibir, analizar pertinencia de la Solicitud de Contrato. Revisar la concordancia entre Programas Sociales Aprobados por Concejo Municipal y glosa de contratación	1 día	lun 13-01-14	mar 14-01-14	27	DC
Rechazar la Solicitud de Contrato y sugerir glosa de contrato a DIDECO	0 días	mar 14-01-14	mar 14-01-14	29	DC
Otorgar el VB a la Solicitud de Contrato y despachar a Administración Municipal	0 días	mar 14-01-14	mar 14-01-14	29	DC
Revisar glosa y pertinencia de la Solicitud de Contrato aplicando tabla de parámetros incorporada en el Sistema SMC	1 día	mar 14-01-14	mié 15-01-14	31	ARM
Rechazar solicitud de contratación a DIDECO	0 días	mié 15-01-14	mié 15-01-14	32	ARM
Informar rechazo de la Solicitud de Contrato a Unidad de Control DIDECO	0 días	mié 15-01-14	mié 15-01-14	33	ARM
Informar al Director – DIDECO el rechazo de la solicitud	0 días	mié 15-01-14	mié 15-01-14	34CC	UCD
Solicitar a la Unidad Encargada del Programa reformular el proyecto	0 días	mié 15-01-14	mié 15-01-14	35	DD
Reformular el proyecto	1 día	mié 15-01-14	jue 16-01-14	36	UDX
Aprobar la Solicitud de Contrato y autorizar (en SMC) generar el contrato de trabajo	0 días	mié 15-01-14	mié 15-01-14	32	ARM
- Contrato de Trabajo	6 días	mié 15-01-14	jue 23-01-14		
Genera en SMC el Contrato de Trabajo	1 día	mié 15-01-14	jue 16-01-14	38	ARM
Enviar a Unidad de Control DIDECO autorización para imprimir documentos para la firma de persona	0 días	jue 16-01-14	jue 16-01-14	41	ADM
Imprimir set de documentos para la firma	1 día	jue 16-01-14	vie 17-01-14	42	UCD
Solicitar firma del Contrato de Trabajo impreso de la persona contratada en 2 ejemplares	3 días	vie 17-01-14	mié 22-01-14	43	UCD,PNX
Solicitar media firma en los 2 ejemplares del Contrato de Trabajo firmado por la persona contratada	1 día	mié 22-01-14	jue 23-01-14	44	UCD,DD
Rechazar la media firma del Contrato de Trabajo firmado por la persona contratada	0 días	jue 23-01-14	jue 23-01-14	45	UCD,DD
- Decreto de Contrato	5 días	mié 15-01-14	mié 22-01-14		
Genera en SMC el Decreto Alcaldicio	0 días	mié 15-01-14	mié 15-01-14	39	ARM
Solicitar media firma del Decreto Alcaldicio	0 días	mié 22-01-14	mié 22-01-14	45CC	UCD,DD
- Set de Documentos	6,5 días	jue 23-01-14	lun 03-02-14		
Despachar a Secretaría Municipal para protocolización set de documentos	1 día	jue 23-01-14	vie 24-01-14	49,45	DD
Registrar, autenticar y protocolizar los 3 documentos en trámite, y enviar a Alcaldía para la firma	2 días	vie 24-01-14	mar 28-01-14	51	SM
Firmar los 3 documentos en trámite	1 día	mar 28-01-14	mié 29-01-14	52	ALC
Devolver documentos NO firmados a Secretaría Municipal	0 días	mié 29-01-14	mié 29-01-14	53	ALC
Digitalizar los documentos firmados por la Alcaldesa	2 días	mié 29-01-14	vie 31-01-14	53	OFF
Confirmar registro, clasificar y copiarlos en Sistema Documental	0 días	vie 31-01-14	vie 31-01-14	55	OFF
Distribuir los documentos por Sistema Documental a: DIDECO DIRECCION CONTROL DAF	0 días	vie 31-01-14	vie 31-01-14	56	OFF

Distribuir a Unidad Encargada del Programa de DIDECO los 2 originales del Contrato de Trabajo	0 días	vie 31-01-14	vie 31-01-14	56,57	OFF
Entregar el Contrato de Trabajo protocolizado a la persona contratada (copia interesado)	0,5 días	vie 31-01-14	lun 03-02-14	58	OFF
Entregar el Contrato de Trabajo protocolizado (copia Municipalidad) a la Unidad de Control DIDECO para archivo en Carpeta Personal	0,5 días	vie 31-01-14	lun 03-02-14	58	UDX
TRABAJO Y PAGO	25 días	lun 03-02-14	lun 10-03-14		
Ejecución Trabajo	20 días	lun 03-02-14	lun 03-03-14		
Prestar el servicio contratado	20 días	lun 03-02-14	lun 03-03-14	53FC+3 días	PNC
Emitir: Informe de Actividades Y solicitar VB al Jefe Unidad Encargada del Programa	0,5 días	lun 24-02-14	mar 25-02-14	63FC-5 días	PNC
Emitir: Boleta Electrónica de Prestación de Servicios Y solicitar VB al Jefe Unidad Encargada del Programa	0,5 días	lun 24-02-14	mar 25-02-14	63FC-5 días	PNC
Rechazar el Informe de Actividades y/o la Boleta de Prestación de Servicios y expone razones	0,5 días	mar 25-02-14	mar 25-02-14	64,65	UDX
Aprobar el Informe de Actividades y la Boleta de Prestación de Servicios y enviar a Unidad de Control DIDECO	0,5 días	mar 25-02-14	mar 25-02-14	64,65	UDX
Rechazar los documentos presentados y devolverlos a Unidad Encargada de Programa	0,5 días	mar 25-02-14	mié 26-02-14	67	UCD
Revisar documentos para pago, otorgar VB y solicitar VB a Director - DIDECO	0,5 días	mar 25-02-14	mié 26-02-14	67	UCD
Rechazar los documentos presentados y devolverlos a la Unidad Control DIDECO	0,5 días	mié 26-02-14	mié 26-02-14	69	DD
Aprobar los documentos presentados y despacharlos a la Unidad de Control DIDECO para digitalización y a la Sección Remuneraciones de la DAF para pago	0,5 días	mié 26-02-14	mié 26-02-14	69	DD
Pago	8 días	mié 26-02-14	lun 10-03-14		
Solicitud de Pago	3 días	mié 26-02-14	lun 03-03-14		
Digitalizar los documentos de pagos aprobados con VB del Director - DIDECO	1 día	mié 26-02-14	jue 27-02-14	71	UCD
Recibir Contrato de Trabajo y Decreto Alcaldicio en la DAF	0 días	mié 26-02-14	mié 26-02-14	57,71	OFF
Verificar datos en Sistema SMC y activar a persona en sistema	0 días	mié 26-02-14	mié 26-02-14	75	JSP
Informar novedades en SMC a Sección Remuneraciones	0 días	mié 26-02-14	mié 26-02-14	76	JSP
Leer datos de persona en SMC y prepara proceso de liquidación de remuneraciones	1 día	jue 27-02-14	vie 28-02-14	77,74	JSR
Rechazar los documentos de pago recibidos desde la DIDECO	0 días	vie 28-02-14	vie 28-02-14	78	JSR
Aprobar documentos de pago y los ingresa y los parea con los datos contenidos en el SMC	0 días	vie 28-02-14	vie 28-02-14	78	JSR
Procesar liquidación de remuneraciones	0 días	vie 28-02-14	vie 28-02-14	80	JSR
Generar nómina total líquido a pagar, verifica y cuadra con documentos de pago	0 días	vie 28-02-14	vie 28-02-14	81	JSR
Instruir procesar nómina de líquido a pagar con transferencia	0 días	vie 28-02-14	vie 28-02-14	82	JSR
Instruir procesar nómina de líquido a pagar con cheque	0 días	vie 28-02-14	vie 28-02-14	82	JSR
Emitir e imprimir nómina de líquido a pagar con cheque	0 días	vie 28-02-14	vie 28-02-14	84	JSR
Emitir e imprimir nómina de líquido a pagar con transferencia	0 días	vie 28-02-14	vie 28-02-14	83	JSR
Emitir memorandum solicitando a Tesorería y Contabilidad fondos pagar el líquido calculado	1 día	vie 28-02-14	lun 03-03-14	86,85	JSR
Enviar solicitud a la DAF (Treasurería y Contabilidad)	0 días	lun 03-03-14	lun 03-03-14	87	JSR

Decreto de Pago	4 días	lun 03-03-14	vie 07-03-14		
Emitir decreto de pago de remuneraciones, según proceso interno DAF	2 días	lun 03-03-14	mié 05-03-14	88	TCD
Imprimir y aprobar documento decreto de pago de remuneraciones, según proceso interno DAF y despachar a Dirección de Control para iniciar visación	0 días	mié 05-03-14	mié 05-03-14	90	TCD
Visar decreto de pago, y documentación soportante (informe de actividades y boleta de honorarios)	1 día	mié 05-03-14	jue 06-03-14	91	DNC
Rechazar el decreto de pago por no cumplir el total de la documentación o una muestra aleatoria de ella, las formalidades establecidas y devolver a la DAF	0 días	jue 06-03-14	jue 06-03-14	91,92	DNC
Aprobar el decreto de pago por cumplir el total de la documentación o una muestra aleatoria de ella, las formalidades establecidas y enviar a Secretaría Municipal	0 días	jue 06-03-14	jue 06-03-14	91,92	DNC
Revisar el decreto de pago para refrendarlo	0 días	jue 06-03-14	jue 06-03-14	94	SM
Rechaza refrendación del decreto de pago por no cumplir el protocolo establecido y devuelve a Dirección de Control	0 días	jue 06-03-14	jue 06-03-14	95	SM
Refrenda el decreto de pago y envía a Administración Municipal para firmar y decretar	0 días	jue 06-03-14	jue 06-03-14	95	SM
Recepcionar y revisar decreto de pago visado y refrendado para decretar	0 días	jue 06-03-14	jue 06-03-14	97	ADM
Rechazar el decreto	0 días	jue 06-03-14	jue 06-03-14	98	ADM
Refrendar el decreto alcaldicio	0 días	jue 06-03-14	jue 06-03-14	99,98	ADM
Enviar decreto alcaldicio de pago visado, refrendado y protocolizado a DAF: Contabilidad & Tesorería	0 días	jue 06-03-14	jue 06-03-14	100	ADM
Recepcionar y revisar Decreto Alcaldicio de Pago protocolizado	1 día	jue 06-03-14	vie 07-03-14	101	CTD
Asignación de Fondos y Pago	1 día	vie 07-03-14	lun 10-03-14		
Aplicar proceso de emisión de cheques para traspaso de fondos	1 día	vie 07-03-14	lun 10-03-14	102	CTD
Enviar cheque a Sección Remuneraciones	0 días	lun 10-03-14	lun 10-03-14	104	CTD
Depositar cheque en cuenta corriente de Pago Remuneraciones	0 días	lun 10-03-14	lun 10-03-14	105	JSR
Aplicar proceso de emisión de cheques de remuneraciones y/o emisión de nómina para pago de remuneraciones con transferencia	0 días	lun 10-03-14	lun 10-03-14	106,105	JSR
Verificar disponibilidad de fondos en banco	0 días	lun 10-03-14	lun 10-03-14	106	JSR
Paga cheque o transfiere a cuenta bancaria de persona contratada	0 días	lun 10-03-14	lun 10-03-14	108	JSR

Fuente: Elaboración Propia


ANEXO E: DEFINICIÓN DE ROLES

A continuación se presenta la nomenclatura utilizada para definir los responsables de las distintas tareas que componen el proceso. Luego se describe la asignación de cargos para cada uno de los responsables.

RESPONSABLE	ABREVIATURA
Persona natural a contratar	PNC
Jefe Encargado Unidad X DIDECO	UDX (X= 1,...,9)
Unidad de Control DIDECO: Gema González	UCD
Director DIDECO: Gabriel Alemparte	DD
Dirección DIDECO: Gonzalo Cortés	DND
Director Control: Guillermo Risopatrón	DC
Dirección Control: Roberto Ortiz- Soledad Mozo	DNC
Administrador Municipal: Lautaro Contreras	AM
Administración Municipal: Juana Vergara	ADM
Secretaría Municipal: María Raquel de la Maza	SM
Alcaldesa: Josefa Errázuriz	ALC
Oficina de Partes Secretaría Municipal	OPF
Sección Personal DAF: Amanda Maldonado	JSP
Sección Remuneraciones DAF: Lucía Valdebenito	JSR
Tesorería y Contabilidad DAF	TCD

Fuente: Elaboración Propia

ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES POR CARGO

1		DD	64 horas		
Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo		
6	Mantener documento PROGRAMAS SOCIALES APROBADOS POR EL CONCEJO MUNICIPAL para p	100%	0 horas		
7	Enviar copia documento PROGRAMAS SOCIALES APROBADOS POR EL CONCEJO MUNICIPAL a	100%	8 horas		
9	Enviar documento y solicitar a las Unidades Encargadas del Programa planificar	100%	0 horas		
11	Aprobar la solicitud	100%	4 horas		
12	Rechazar la solicitud y solicitar corregir los motivos del rechazo	100%	4 horas		
17	Aprobar nómina de postulantes selecciona dos y despachar a la Unidad de Control	100%	4 horas		
18	Rechazar nómina de postulantes pre seleccionados y solicitar corregir los motiv	100%	4 horas		
27	Modificar ítemes de gasto cuando SMC ha verificado que no hay disponibilidad pr	100%	8 horas		
29	Otorgar VB final a Solicitud de Contrato y enviar a Dirección de Control	100%	4 horas		
30	Rechazar (o postergar) VB final a la Solicitud de Contrato y devolver a Unidad	100%	4 horas		
38	Solicitar a la Unidad Encargada del Programa reformular el proyecto	100%	0 horas		
53	Despachar a Secretaría Municipal para protocolización set de documentos	100%	8 horas		
47	Solicitar media firma en los 2 ejemplares del Contrato de Trabajo firmado por l	100%	8 horas		
48	Rechazar la media firma del Contrato de Trabajo firmado por la persona contrata	100%	0 horas		
51	Solicitar media firma del Decreto Alcaldicio	100%	0 horas		
72	Rechazar los documentos presentados y devolverlos a la Unidad Control DIDECO	100%	4 horas		
73	Aprobar los documentos presentados y despacharlos a la Unidad de Control DIDECO	100%	4 horas		

2

UDX

52 horas

Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo
10	Solicitar la contratación de personas para un proyecto específico, enviando la	100%	8 horas
15	Preseleccionar postulantes, aplicando el proceso establecido en DIDECO	100%	16 horas
16	Preparar nómina de postulantes pre seleccionados, adjuntando documentos digital	100%	8 horas
19	Recibir nómina de postulantes seleccionados por el Director – DIDECO para ejecu	100%	0 horas
39	Reformular el proyecto	100%	8 horas
62	Entregar el Contrato de Trabajo protocolizado (copia Municipalidad) a la Unidad	100%	4 horas
68	Rechazar el Informe de Actividades y/o la Boleta de Prestación de Servicios y e	100%	4 horas
69	Aprobar el Informe de Actividades y la Boleta de Prestación de Servicios y envi	100%	4 horas

3

UCD

63,92 horas

Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo
22	Ingresar en Sistema SMC: Datos del postulante Revisar, verificar y grabar datos	100%	2,63 horas
23	Ingresar en Sistema SMC: Copia digital de CV, Cédula y/u otro documentos Revisa	100%	2,63 horas
24	Ingresar en Sistema SMC: Glosa objeto de la contratación Revisar, verificar y g	100%	2,63 horas
25	Sistema SMC verifica que no hay presupuesto y detiene el proceso, y solicita al	100%	0 horas
26	Sistema SMC verifica disponibilidad presupuestaria en centro e ítem de gasto, g	100%	0 horas
28	Generar en SMC el documento Solicitud de Contrato con VB de Presupuesto y despa	100%	0 horas
37	Informar al Director – DIDECO el rechazo de la solicitud	100%	0 horas
48	Rechazar la media firma del Contrato de Trabajo firmado por la persona contrata	100%	0 horas
51	Solicitar media firma del Decreto Alcaldicio	100%	0 horas
70	Rechazar los documentos presentados y devolverlos a Unidad Encargada de Program	100%	4 horas
76	Digitalizar los documentos de pagos aprobados con VB del Director - DIDECO	100%	8 horas
47	Solicitar media firma en los 2 ejemplares del Contrato de Trabajo firmado por l	100%	8 horas
46	Solicitar firma del Contrato de Trabajo impreso de la persona contratada en 2 e	100%	24 horas
45	Imprimir set de documentos para la firma	100%	8 horas
71	Revisar documentos para pago, otorgar VB y solicitar VB a Director - DIDECO	100%	4 horas
19	Recibir nómina de postulantes seleccionados por el Director – DIDECO para ejecu	100%	0 horas

4

DC

8 horas

Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo
31	Recibir, analizar pertinencia de la Solicitud de Contrato. Revisar la concordan	100%	8 horas
32	Rechazar la Solicitud de Contrato y sugerir glosa de contrato a DIDECO	100%	0 horas
33	Otorgar el VB a la Solicitud de Contrato y despachar a Administración Municipal	100%	0 horas

5

ARM

16 horas

Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo
34	Revisar glosa y pertinencia de la Solicitud de Contrato aplicando tabla de pará	100%	8 horas
35	Rechazar solicitud de contratación a DIDECO	100%	0 horas
36	Informar rechazo de la Solicitud de Contrato a Unidad de Control DIDECO	100%	0 horas
43	Genera en SMC el Contrato de Trabajo	100%	8 horas
50	Genera en SMC el Decreto Alcaldicio	100%	0 horas
40	Aprobar la Solicitud de Contrato y autorizar (en SMC) generar el contrato de tr	100%	0 horas
41	Aprobar la Solicitud de Contrato y autorizar (en SMC) generar el decreto alcald	100%	0 horas

6

ADM

0 horas

Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo
100	Recepcionar y revisar decreto de pago visado y refrendado para decretar	100%	0 horas
101	Rechazar el decreto	100%	0 horas
102	Refrendar el decreto alcaldicio	100%	0 horas
103	Enviar decreto alcaldicio de pago visado, refrendado y protocolizado a DAF: Con	100%	0 horas
44	Enviar a Unidad de Control DIDECO autorización para imprimir documentos para la	100%	0 horas
116	Aplicar el proceso de protocolización de un Decreto de Pago para el pago de ret	100%	0 horas

7

PNX

24 horas

Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo
46	Solicitar firma del Contrato de Trabajo impreso de la persona contratada en 2 e	100%	24 horas

8

SM

16 horas

Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo
54	Registrar, autenticar y protocolizar los 3 documentos en tramite, y enviar a Al	100%	16 horas
97	Revisar el decreto de pago para refrendarlo	100%	0 horas
98	Rechaza refrendación del decreto de pago por no cumplir el protocolo establecid	100%	0 horas
99	Refrenda el decreto de pago y envía a Administración Municipal para firmar y de	100%	0 horas
116	Aplicar el proceso de protocolización de un Decreto de Pago para el pago de ret	100%	0 horas

9	ALC	8 horas				
	Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienzo
	55	Firmar los 3 documentos en trámite	100%	8 horas	0 días	mar 28-01-14
	56	Devolver documentos NO firmados a Secretaría Municipal	100%	0 horas	0 días	mié 29-01-14
10	OFFP	20 horas				
	Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo		
	57	Digitalizar los documentos firmados por la Alcaldesa	100%	16 horas		
	58	Confirmar registro, clasificar y copiarlos en Sistema Documental	100%	0 horas		
	59	Distribuir los documentos por Sistema Documental a: DIDECO DIRECCION CONTROL D	100%	0 horas		
	60	Distribuir a Unidad Encargada del Programa de DIDECO los 2 originales del Contr	100%	0 horas		
	61	Entregar el Contrato de Trabajo protocolizado a la persona contratada (copia in	100%	4 horas		
	77	Recibir Contrato de Trabajo y Decreto Alcaldicio en la DAF	100%	0 horas		
11	PNC	176 horas				
	Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo	Re	
	13	Entregar documentos para la selección (Curriculum Vitae, Cédula de Identidad, C	100%	8 horas		
	65	Prestar el servicio contratado	100%	160 horas		
	66	Emitir: Informe de Actividades Y solicitar VB al Jefe Unidad Encargada del Prog	100%	4 horas		
	67	Emitir: Boleta Electrónica de Prestación de Servicios Y solicitar VB al Jefe Un	100%	4 horas		
12	JSP	0 horas				
	Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo	Retraso	Comienz
	78	Verificar datos en Sistema SMC y activar a persona en sistema	100%	0 horas	0 días	mié 26-02-
	79	Informar novedades en SMC a Sección Remuneraciones	100%	0 horas	0 días	mié 26-02-
13	JSR	16 horas				
	Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo		
	80	Leer datos de persona en SMC y prepara proceso de liquidación de remuneraciones	100%	8 horas		
	81	Rechazar los documentos de pago recibidos desde la DIDECO	100%	0 horas		
	82	Aprobar documentos de pago y los ingresa y los para con los datos contenidos e	100%	0 horas		
	83	Procesar liquidación de remuneraciones	100%	0 horas		
	84	Generar nómina total líquido a pagar, verifica y cuadra con documentos de pago	100%	0 horas		
	85	Instruir procesar nómina de líquido a pagar con transferencia	100%	0 horas		
	86	Instruir procesar nómina de líquido a pagar con cheque	100%	0 horas		
	87	Emitir e imprimir nómina de líquido a pagar con cheque	100%	0 horas		
	88	Emitir e imprimir nómina de líquido a pagar con transferencia	100%	0 horas		
	89	Emitir memorandum solicitando a Tesorería y Contabilidad fondos pagar el liquid	100%	8 horas		
	90	Enviar solicitud a la DAF (Tesorería y Contabilidad)	100%	0 horas		
	108	Depositar cheque en cuenta corriente de Pago Remuneraciones	100%	0 horas		
	109	Aplicar proceso de emisión de cheques de remuneraciones y/o emisión de nómina p	100%	0 horas		
	110	Verificar disponibilidad de fondos en banco	100%	0 horas		
	111	Paga cheque o transfiere a cuenta bancaria de persona contratada	100%	0 horas		
	113	Emitir nómina de retenciones y enviar a DAF: Tesorería y Contabilidad	100%	0 horas		
14	TCD	16 horas				
	Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo		
	92	Emitir decreto de pago de remuneraciones, según proceso interno DAF	100%	16 horas		
	93	Imprimir y aprobar documento decreto de pago de remuneraciones, según proceso i	100%	0 horas		
	114	Emitir Decreto de Pago de retenciones	100%	0 horas		
	115	Protocolizar el decreto de pago de retenciones en la DAF	100%	0 horas		
	116	Aplicar el proceso de protocolización de un Decreto de Pago para el pago de ret	100%	0 horas		
15	DNC	8 horas				
	Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo	Ret	
	94	Visar decreto de pago, y documentación soportante (informe de actividades y bo	100%	8 horas	0	
	95	Rechazar el decreto de pago por no cumplir el total de la documentación o una m	100%	0 horas	0	
	96	Aprobar el decreto de pago por cumplir el total de la documentación o una muest	100%	0 horas		
	116	Aplicar el proceso de protocolización de un Decreto de Pago para el pago de ret	100%	0 horas		
16	CTD	16 horas				
	Identificador	Nombre de tarea	Unidades	Trabajo	Retraso	C
	104	Recepcionar y revisar Decreto Alcaldicio de Pago protocolizado	100%	8 horas	0 días	jué
	106	Aplicar proceso de emisión de cheques para traspaso de fondos	100%	8 horas	0 días	vié
	107	Enviar cheque a Sección Remuneraciones	100%	0 horas	0 días	lur

ANEXO F: COTIZACIÓN DESARROLLO DE SISTEMA

Se muestra la cotización formal elaborada por la empresa SMC, de acuerdo a las características y funciones acordadas con la Municipalidad.



SISTEMAS MODULARES DE COMPUTACION LTDA.

Concepción, 28 de octubre de 2013

Srs.
Municipalidad de Providencia
At. Sra. Sandra Valenzuela
PRESENTE

Estimada Señora Sandra

Mediante la presente me dirijo a Usted para cotizar el costo del desarrollo y mantención del sistema denominado "CONTROL DE CONTRATOS DE PERSONAL PARA PROYECTOS".

La cotización considera el desarrollo e implementación de las aplicaciones:

- Ingreso de solicitud de contrato, en el que se incluye el scan de curriculum vitae, cédula de identidad y todos los documentos que el municipio estime pertinente incorporar en la carpeta electrónica del personal.
- Generación de documentos, firmados electrónicamente o solo con visto bueno e incorporación automática de estos en la carpeta electrónica de las personas.
- Desarrollo de aplicación que ejecuta el flujo trabajo definido en el proceso.
- Integración con módulos de presupuesto, contabilidad, personal y remuneraciones.

Costo Desarrollo	\$ 5.000.000
Costo Mantención Mensual	UF 4,00

* Los precios se entienden **MAS IVA**.

El periodo de implementación es de 60 días.-

Esperando haber respondido a lo solicitado y atento a cualquier consulta se despide atentamente.

Gerhard Walter Grebe
Gerente General

ANEXO G: DETALLE PROMEDIO DE REMUNERACIONES

A continuación se muestra el monto de remuneración de cada uno de los participantes en el proceso de Contratación de DIDECO, de acuerdo al grado respectivo. El sistema de pagos municipales funciona de acuerdo a una categoría (grado), el cual posee un valor estándar de remuneración. Esta información se encuentra disponible públicamente, debido a la Ley de Transparencia a la que está sujeta la Municipalidad de Providencia.

CARGO	REMUNERACION APROXIMADA	VALOR HORA-HOMBRE	CANTIDAD	VALOR HH PONDERADA
Alcaldesa	\$4.000.000	\$25.000	1	\$25.000
Directivo	\$2.500.000	\$15.000	7	\$105.000
Jefatura Profesional	\$1.200.000	\$7.500	12	\$105.000
Jefatura Técnico	\$1.000.000	\$6.250	4	\$25.000
Técnico Administrativo	\$700.000	\$4.375	4	\$17.500
Operarios	\$400.000	\$2.500	1	\$2.500

TOTAL	29	\$280.000
--------------	-----------	------------------

PROMEDIO HH	\$9.655
--------------------	----------------

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO H: DETALLE ACTIVIDADES PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

PLAN DE IMPLEMENTACION REDISEÑO PROCESO CONTRATACIÓN	75 días	vie 27-12-13	jue 10-04-14	
APROBACION REDISEÑO	3 días	vie 27-12-13	mar 31-12-13	
Presentación a unidades participantes	1 día	vie 27-12-13	vie 27-12-13	
Presentación a Alcaldía	1 día	lun 30-12-13	lun 30-12-13	3
Aprobación del programa	1 día	mar 31-12-13	mar 31-12-13	4
SISTEMA SMC	19 días	mié 01-01-14	lun 27-01-14	
Contratación SMC	5 días	mié 01-01-14	mar 07-01-14	5
Entrega de requerimientos a SMC	1 día	mié 08-01-14	mié 08-01-14	7
Presentación de diseño de la solución	10 días	jue 09-01-14	mié 22-01-14	8
Aprobar diseño de solución	3 días	jue 23-01-14	lun 27-01-14	9
PROGRAMACION DE SOLUCION	45 días	mar 28-01-14	lun 31-03-14	
Desarrollo de programas 1	10 días	mar 28-01-14	lun 10-02-14	10
1er monitoreo	1 día	mar 11-02-14	mar 11-02-14	12
Desarrollo de programas 2	10 días	mié 12-02-14	mar 25-02-14	13
2do monitoreo	1 día	mié 26-02-14	mié 26-02-14	14
Desarrollo de programas 3	10 días	jue 27-02-14	mié 12-03-14	15
3er monitoreo	1 día	jue 13-03-14	jue 13-03-14	16
Desarrollo de programas 4	10 días	vie 14-03-14	jue 27-03-14	17
Entrega de solución operando	1 día	vie 28-03-14	vie 28-03-14	18
Aprobación de solución operando	1 día	lun 31-03-14	lun 31-03-14	19
CAPACITACIONES	38 días	mié 01-01-14	vie 21-02-14	
Entregar detalle procedimiento a unidades	3 días	mié 01-01-14	vie 03-01-14	5
Reuniones grupales para interiorizar rediseño	10 días	lun 06-01-14	vie 17-01-14	22
Capacitación a cada unidad	25 días	lun 20-01-14	vie 21-02-14	
DIDECO	4 días	lun 20-01-14	jue 23-01-14	23
CONTROL	4 días	vie 24-01-14	mié 29-01-14	25
ADM MUNICIPAL	4 días	jue 30-01-14	mar 04-02-14	26
SECRETARIA MUNICIPAL	4 días	mié 05-02-14	lun 10-02-14	27
ALCALDIA	4 días	mar 11-02-14	vie 14-02-14	28
DAF	5 días	lun 17-02-14	vie 21-02-14	29

PRUEBAS EN VIVO REDISEÑO	12 días	lun 24-02-14	mar 11-03-14	
Verificar los procedimientos por unidad	12 días	lun 24-02-14	mar 11-03-14	30
DIDECO	3 días	lun 24-02-14	mié 26-02-14	
CONTROL	3 días	jue 27-02-14	lun 03-03-14	33
ADM MUNICIPAL	3 días	mar 04-03-14	jue 06-03-14	34
SECRETARIA MUNICIPAL	3 días	vie 07-03-14	mar 11-03-14	35
ALCALDIA	3 días	lun 24-02-14	mié 26-02-14	
DAF	3 días	jue 27-02-14	lun 03-03-14	37
Dudas y comentarios	5 días	mar 04-03-14	lun 10-03-14	38
PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA	7 días	lun 31-03-14	mié 09-04-14	
Recepción del sistema en marcha blanca	0 días	lun 31-03-14	lun 31-03-14	20,39
Inicio de la marcha blanca	1 día	mar 01-04-14	mar 01-04-14	41
Verificación de funcionalidades	0 días	mar 01-04-14	mar 01-04-14	42
Prueba del sistema Dia1	1 día	mié 02-04-14	mié 02-04-14	43
Correcciones solicitadas	1 día	jue 03-04-14	jue 03-04-14	44
Prueba del sistema Dia2	1 día	vie 04-04-14	vie 04-04-14	45
Correcciones solicitadas	1 día	lun 07-04-14	lun 07-04-14	46
Prueba del sistema Dia1	1 día	mar 08-04-14	mar 08-04-14	47
Correcciones solicitadas	1 día	mié 09-04-14	mié 09-04-14	48
SISTEMA EN RÉGIMEN NORMAL DE EJECUCIÓN	1 día	jue 10-04-14	jue 10-04-14	49

Fuente: Elaboración Propia