

MODULO 3

DIAGNOSTICO ORGANICO Y DISEÑO INSTITUCIONAL DE LA PLANTA

Aníbal Calderón Arriagada
Abogado

Introducción, Finalidad y Enfoque de la Capacitación

Diseño orgánico y planta municipal

Idea fuerza del módulo

La planta municipal debe responder a una necesidad institucional, no a una persona.

No se diseña una planta desde los cargos; se diseña desde las funciones permanentes.

Punto de partida

Competencias legales, necesidades de la comunidad y procesos municipales.

Decisión técnica

Unidades responsables, cargos necesarios, estamento, grado y requisitos.

Control de viabilidad

Costo permanente, sostenibilidad financiera y control preventivo de legalidad.

Regla práctica

La situación funcionaria puede ser un antecedente, pero nunca sustituye la justificación institucional del cargo.

Marco habilitante y límites

Ley N.º 20.922, artículo 49 bis de la Ley N.º 18.695 y control de legalidad.

Reglamento municipal

Fija o modifica cargos, estamentos y grados.

Límite de gasto

Debe respetarse el gasto máximo en personal.

Disponibilidad

Debe acreditarse con respaldo presupuestario.

Escalafón actualizado

Base para encasillamiento y carrera funcionaria.

75% nuevos cargos

Profesionalización o tecnificación si aumenta la planta.

Concejo + CGR

2/3 concejales, toma de razón y publicación.

Control preventivo: el expediente debe permitir reconstruir la metodología y verificar el cumplimiento legal.

Preguntas que ordenan el proceso

Antes de crear cargos, el municipio debe responder qué función, unidad y costo se justifican.

- 1 ¿Qué funciones permanentes debe cumplir la municipalidad?
- 2 ¿Qué procesos son necesarios para desarrollarlas?
- 3 ¿Qué unidades deben hacerse responsables?
- 4 ¿Qué cargos permanentes necesita cada unidad?
- 5 ¿Qué estamento, grado y requisito corresponde?
- 6 ¿Cuál será el costo permanente?
- 7 ¿Existe capacidad financiera para sostenerlo?
- 8 ¿Puede superar el control de legalidad?

Una propuesta sólida se entiende sin explicaciones verbales posteriores.

Finalidad de la capacitación

Entregar lenguaje común y metodología replicable para equipos municipales.

Documento base

Guía para diagnóstico institucional, diseño orgánico, modificación de plantas, perfiles y control jurídico.

Trabajo coordinado

La modificación de planta no debe quedar radicada exclusivamente en Personal ni tratarse solo como presupuesto.

Propósito práctico

Analizar una necesidad organizacional, distinguir instrumentos, identificar riesgos y construir cargos suficientemente fundados.

El objetivo es reemplazar percepciones aisladas por evidencia, trazabilidad y control cruzado.

Actores que deben integrarse

La propuesta debe construirse con controles cruzados desde el inicio.

Alcaldía y
Administración

Recursos
Humanos

SECPLA

DAF

Control

Jurídica

Secretaría
Municipal

Unidades
técnicas

Asociaciones
funcionarias

Concejo
municipal

Clave de gestión

Separar roles: quien diseña cargos no debería ser el único que calcula costos, certifica disponibilidad, redacta el reglamento y controla legalidad.

Objetivos específicos del módulo

Capacidades que los participantes deberían desarrollar al finalizar la capacitación.

1. Instrumentos

Distinguir organigrama, reglamento, planta, dotación, manual y perfil.

2. Estructura legal

Reconocer unidades mínimas y exigencias condicionadas por población o normas especiales.

3. Trazabilidad

Relacionar competencia, función, proceso, unidad y cargo.

4. Estamentos

Aplicar posiciones relativas, grados y requisitos generales.

5. Requisitos

Evitar exigencias desproporcionadas o personalizadas.

6. Matriz

Justificar unidad, cargo, costo, riesgo y mitigación.

Secuencia metodológica de diseño

El orden correcto evita crear cargos desde percepciones o expectativas individuales.



Pregunta incorrecta

¿A qué persona queremos incorporar a la planta?

Pregunta correcta

¿Qué función permanente requiere capacidad institucional?

Alcance de la capacitación

Materias principales que se desarrollan durante el programa.

Diseño orgánico

- Instrumentos organizacionales
- Funciones permanentes
- Unidades mínimas
- Estamentos y posiciones relativas
- Requisitos generales y específicos

Diseño de cargos y control

- Regla del 75%
- Errores frecuentes
- Riesgos jurídicos y presupuestarios
- Matriz de diseño orgánico
- Caso práctico colectivo

Cada municipio debe complementar la capacitación con su propio estudio jurídico, técnico y financiero.

Riesgos de un diseño deficiente

Cumplir formalmente no basta si la propuesta carece de fundamento y coherencia.

Duplicidad de funciones	Aumenta el gasto sin mejorar gestión
Cargos sin contenido efectivo	Genera estructuras informales
Grados incoherentes	Afecta carrera funcionaria
Requisitos restrictivos	Reduce concurrencia en concursos
Conflictos de encasillamiento	Crea expectativas no cumplibles
Observaciones en toma de razón	Retrasa o impide implementación

Corrección transversal: evidencia, trazabilidad, matriz de cargos y validación jurídica-financiera previa.

Principios orientadores

Criterios que deben guiar la propuesta desde el diagnóstico hasta la implementación.

Legalidad

Ajuste a normativa, cargos, grados y requisitos.

Objetividad

Antecedentes verificables, no preferencias personales.

Coherencia

Planta, organigrama y reglamento alineados.

Responsabilidad financiera

Costos permanentes y sostenibles.

Profesionalización

Fortalecer capacidades técnicas y profesionales.

Participación

Comité bipartito oportuno e informado.

Trazabilidad

Cada decisión debe reconstruirse en el expediente.

Caso introductorio

Situación inicial para abrir la discusión y detectar errores de enfoque.

Situación

Se propone crear diez nuevos cargos para funcionarios a contrata con varios años de servicio. No se identifican funciones nuevas, cargas, procesos deficitarios ni unidades responsables. Los requisitos coinciden con antecedentes curriculares de quienes hoy desempeñan esas labores.

Preguntas de análisis

- ¿La antigüedad basta para justificar cargos?
- ¿Qué antecedentes faltan?
- ¿Hay riesgo de requisitos personalizados?
- ¿Cómo se reformula la justificación?

Conclusión esperada: la situación funcionaria puede ser antecedente, pero no reemplaza la justificación institucional del cargo.

Pregunta de cierre del capítulo

¿La estructura actual de su municipalidad refleja las funciones que efectivamente desarrolla?

o bien

¿representa principalmente una organización histórica que ha acumulado tareas sin revisión integral?

Esta pregunta abre el diagnóstico para los capítulos siguientes.

CAPÍTULO II

Instrumentos del Diseño Orgánico Municipal

Distinción jurídica y administrativa para el diseño de plantas municipales

Objetivo del capítulo

Comprender qué instrumento corresponde utilizar, modificar o revisar en cada decisión organizacional.

Problema frecuente

Se confunden instrumentos que cumplen finalidades jurídicas y administrativas distintas.

- Creer que el organigrama crea unidades.
- Asignar funciones a una persona como si ello creara un cargo.
- Incorporar una denominación en la planta como si bastara para crear una dirección.

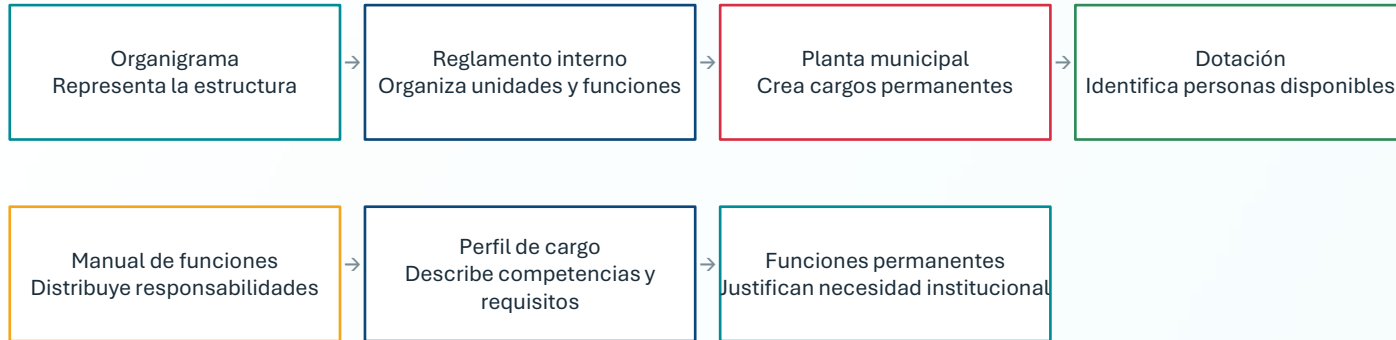
Idea fuerza

Cada instrumento responde a una pregunta distinta y tiene límites propios.

La coherencia entre instrumentos es la base para una planta municipal jurídicamente sólida.

Mapa general de instrumentos

Todos son necesarios, pero ninguno sustituye al otro.



Coherencia organizacional

El diseño municipal debe verificar que el instrumento gráfico, normativo, presupuestario, funcional y humano apunten a la misma estructura.

Pregunta que responde cada instrumento

La primera decisión metodológica es elegir el instrumento correcto.

Instrumento	Pregunta que responde
Organigrama	¿Cómo se representa gráficamente la estructura?
Reglamento interno	¿Qué unidades existen y qué funciones institucionales les corresponden?
Planta municipal	¿Qué cargos permanentes existen, en qué estamentos y grados?
Dotación	¿Qué personas y capacidades se encuentran efectivamente disponibles?
Manual / perfil	¿Cómo se distribuyen tareas y qué competencias exige el cargo?

Clave práctica: una modificación de planta requiere mirar hacia atrás —competencias, funciones, unidad— y hacia adelante —perfil, provisión y dotación real.

Organigrama municipal

Representa la estructura; no crea unidades, competencias ni cargos.

Finalidad

- Visualiza unidades municipales existentes.
- Muestra niveles jerárquicos y dependencias.
- Ordena líneas generales de coordinación.

Límite jurídico

Debe ser la expresión gráfica del reglamento de organización interna. Por sí solo no crea estructura formal.

Secuencia recomendada

- 1 Funciones permanentes
- 2 Informe fundado
- 3 Financiamiento
- 4 Reglamento interno
- 5 Planta y perfil
- 6 Organigrama

No se comienza “dibujando” una nueva unidad: primero debe justificarse técnica, jurídica y financieramente.

Reglamento de organización interna

Es el instrumento jurídico central del diseño orgánico municipal.

Debe regular
Organización interna, funciones específicas,
coordinación, subdivisión y dependencias
institucionales.

Puede crear unidades
Dirección, departamento, sección u oficina,
siempre que exista financiamiento e informe
fundado.

No debería contener
Nombres de funcionarios; funciones diseñadas
para una persona; tareas transitorias; horarios
individuales; metas anuales cambiantes.

Redacción recomendada

Regular funciones institucionales permanentes, no tareas circunstanciales ni asignaciones personalizadas.

La planta no es la nómina de personas que trabajan hoy en el municipio.

La planta establece
Número de cargos, estamentos, grados,
denominaciones y requisitos específicos
cuando proceda.

La planta no reemplaza
El reglamento interno. Un cargo directivo no
crea por sí mismo la dirección ni sus
competencias.

Debe existir coherencia
Unidad reconocida, funciones asignadas y
cargo compatible para ejercer jefatura o
responsabilidad.

Tres elementos mínimos

Unidad formal



Funciones asignadas



Cargo compatible

Planta ≠ Dotación

La dotación cambia con nombramientos, contrata, suplencias, licencias, desvinculaciones y otras formas de vinculación.

Categoría	Ejemplo
Cargos de planta	90 cargos
Planta provista	75 funcionarios
Planta + contrata	115 personas
Total vinculado	140 personas, si se incluyen honorarios

Advertencia metodológica

Cada informe debe indicar expresamente qué categorías incluye al usar la expresión “dotación”.

Manual de funciones y perfil de cargo

Cada instrumento aumenta el nivel de detalle, pero no puede contradecir el reglamento.

Reglamento interno



Manual de funciones



Perfil de cargo

Funciones institucionales
de la unidad

Procesos, responsabilidades,
productos y supervisión

Objetivo, funciones,
competencias y requisitos

Criterio de control
El manual no puede ampliar indirectamente competencias que
deben estar contenidas en el reglamento municipal.

Perfil proporcional
No todo conocimiento deseable debe transformarse en
requisito obligatorio de planta.

Funciones permanentes

Actividades institucionales continuas que justifican capacidades instaladas.

No toda tarea repetitiva es función permanente. No toda función permanente exige un cargo nuevo.

Fuente
¿Deriva de competencia legal o institucional?

Continuidad
¿Debe ejecutarse todos los años o periódicamente?

Necesidad
¿Su interrupción afectaría el servicio?

Volumen
¿Genera carga relevante y demostrable?

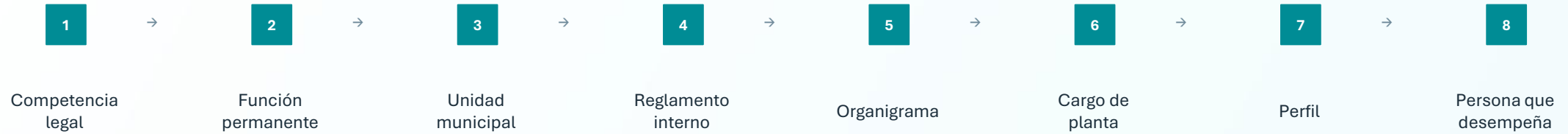
Especialización
¿Requiere conocimientos específicos?

Alternativa
¿Puede absorberse con cargos existentes?

Antes de crear cargos: medir cargas, revisar procesos, evaluar redistribución, digitalización, capacitación, transformación de cargos y uso de vacantes.

Cadena de coherencia organizacional

El orden del análisis importa.



Pregunta incorrecta

**¿A qué persona queremos
incorporar a la planta?**

Pregunta correcta

**¿Qué función permanente
requiere capacidad institucional?**

Matriz comparativa resumida

Naturaleza, contenido y límites de cada instrumento.

Elemento	Naturaleza	No permite por sí solo
Organigrama	Gráfico organizacional	No crea unidades o cargos.
Reglamento interno	Norma municipal permanente	No crea automáticamente cargos de planta.
Planta	Estructura legal de cargos	No distribuye tareas en detalle.
Dotación	Realidad efectiva de personal	No crea cargos permanentes.
Manual / perfil	Instrumento técnico de gestión	No altera competencias ni modifica planta.
Funciones permanentes	Necesidad institucional	No justifican por sí solas cualquier cargo.

Problemas frecuentes y soluciones

El control cruzado permite detectar estructuras informales y duplicidades.

Problema detectado	Solución metodológica
Organigrama con más unidades que el reglamento	Regularizar solo las unidades justificadas.
Planta con cargos sin ubicación orgánica	Vincular cargos con unidad, proceso y dependencia.
Manual asigna funciones de otra dirección	Revisar competencias y fijar coordinación.
Dotación usada como sinónimo de planta	Separar cargos, provistos, contrata y honorarios.
Perfil diseñado desde el currículum de una persona	Construir perfil desde funciones y resultados esperados.
Toda función permanente se transforma en cargo nuevo	Evaluar redistribución, digitalización, capacitación y vacantes.

La solución no es forzar un instrumento, sino alinear la estructura formal con la prestación real de servicios.

Caso práctico: Municipalidad de Villa Esperanza

Situación base para trabajo grupal.

Antecedentes

- Organigrama contiene una Oficina de Transformación Digital.
- Reglamento interno no menciona esa oficina.
- Planta no contempla cargos informáticos.
- Dos honorarios administran sistemas municipales hace seis años.
- Manual señala dependencia directa del alcalde.
- Se propone exigir magíster en ciberseguridad para nuevo cargo.

Preguntas de análisis

- ¿Qué inconsistencias existen?
- ¿La oficina existe jurídicamente?
- ¿Los honorarios justifican automáticamente cargos?
- ¿Qué funciones permanentes deben identificarse?
- ¿El magíster es un requisito proporcional?
- ¿Qué información adicional solicitaría el equipo técnico?

Objetivo: aplicar la secuencia correcta antes de proponer unidad, cargos o requisitos.

Actividad online: ¿Qué instrumento corresponde?

Encuesta rápida para distinguir el instrumento adecuado.

Crear unidad y establecer funciones

Reglamento interno

Crear tres cargos profesionales grado 9

Reglamento de planta

Establecer título profesional de ingreso

Planta + perfil

Mostrar dependencia directa del alcalde

Organigrama

Distribuir informes y atención entre profesionales

Manual / instrucción

Conocer personas por modalidad contractual

Análisis de dotación

Dinámica sugerida: responder primero en encuesta y luego pedir a uno o dos participantes que justifiquen su elección.

Ejercicio de cierre: revisión de una unidad municipal

Aplicar el control cruzado sin utilizar nombres de funcionarios.

- 1 ¿Aparece en el reglamento interno y en el organigrama?
- 2 ¿Qué funciones permanentes desarrolla?
- 3 ¿Qué cargos de planta tiene asignados?
- 4 ¿Qué personas integran su dotación y bajo qué modalidad?
- 5 ¿Existe manual o descripción de funciones?
- 6 ¿Qué instrumento debería modificarse?

El análisis se realiza sobre unidades, funciones, cargos y formas de vinculación; no sobre personas individualizadas.

Regla práctica

El organigrama representa; el reglamento organiza; la planta crea cargos permanentes; la dotación identifica personas disponibles; el manual distribuye responsabilidades; y el perfil describe el cargo.

Cuando estos instrumentos no coinciden, surgen estructuras informales, dependencias ambiguas y funciones sin suficiente respaldo institucional.

Antes de crear cargos nuevos, revise si la estructura formal refleja la forma real en que el municipio presta servicios.

CAPÍTULO III

Unidades mínimas municipales y estructuras condicionadas

Qué debe existir, qué depende de la ley y qué puede diseñarse

Idea matriz del capítulo

El diseño no parte preguntando cuántas direcciones queremos crear, sino qué funciones, unidades y cargos exige o permite la ley.

- La autonomía municipal opera dentro de límites legales.
- No toda función legal exige una dirección autónoma.
- Cada cargo debe tener ubicación orgánica y funcional verificable.

Criterio práctico

La secuencia correcta evita estructuras informales: función → unidad → cargo → instrumento.

Tres elementos que no deben confundirse

Elemento	Contenido	Pregunta de control
Función municipal	Materia o responsabilidad municipal	¿Qué debe atender el municipio?
Unidad municipal	Estructura formal responsable	¿Dónde se asigna institucionalmente?
Cargo municipal	Empleo de planta con estamento y grado	¿Qué capacidad permanente se requiere?

Uso metodológico

El diagnóstico debe declarar si está analizando funciones, unidades o cargos. Esa distinción determina el respaldo jurídico y presupuestario exigible.

Clasificación para el diseño orgánico

Obligatorio o condicionado

- Unidades mínimas universales.
- Funciones legales que deben ser atendidas.
- Unidades exigidas por población.
- Cargos obligatorios o condicionados.

Facultativo

- Unidades o cargos que requieren decisión municipal.
- Justificación técnica y financiera.
- Adecuación del reglamento interno.
- Cumplimiento del procedimiento legal.

El diseño debe separar lo exigido por la ley de aquello que la municipalidad puede crear fundadamente.

Cinco unidades mínimas universales

Unidad mínima	Rol central	Regla crítica
Secretaría Municipal	Ministro de fe y secretaría administrativa	No equivale a Oficina de Partes.
SECPLA	Planificación, estudios e inversión	Asesoría técnica al alcalde y concejo.
DIDECO	Desarrollo social y comunitario	Función social/comunitaria permanente.
Administración y Finanzas	Gestión administrativa y financiera	No se reemplaza por tesorería o contabilidad.
Control	Auditoría, legalidad y control interno	Debe resguardar independencia.

Estas unidades son el piso legal del diseño. Pueden organizarse internamente, pero no suprimirse ni fusionarse indebidamente.

Posición relativa legal

Los cargos que dirigen las cinco unidades mínimas deben ubicarse dos grados inmediatamente inferiores al alcalde.

- La mayor carga de trabajo no permite alterar la regla.
- Las diferencias operativas se abordan con departamentos, jefaturas y apoyo técnico.
- Control no debe depender de unidades fiscalizadas.

Control de consistencia

La planta, el reglamento y el organigrama deben reflejar la misma jerarquía institucional.

Estructuras condicionadas y especiales

Condición legal

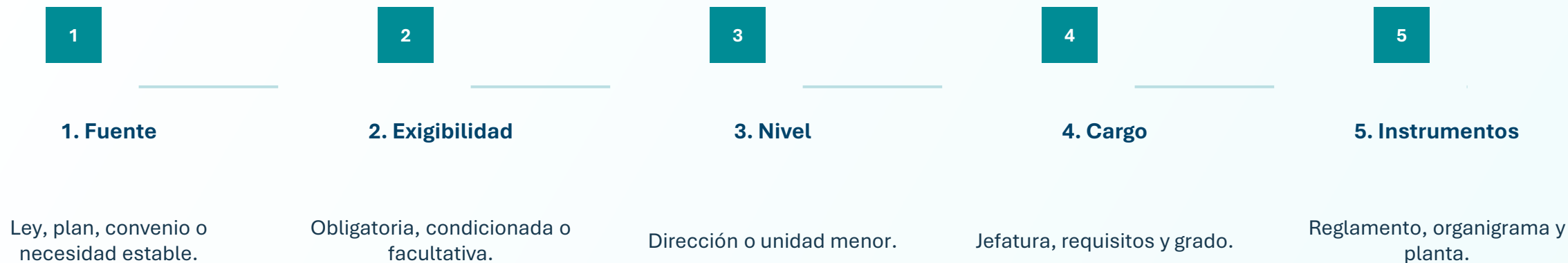
- Comunas de más de 100.000 habitantes: unidad responsable para funciones genéricas.
- Director de Obras: cargo obligatorio con requisitos urbanísticos.
- Asesor Urbanista: condicionado a supuestos LGUC.
- Juzgados de Policía Local: normativa especial.

Decisión municipal

- Seguridad Pública: dirección y director no son universales.
- Gestión del Riesgo: función obligatoria; unidad puede crearse o asignarse.
- Asesoría Jurídica: unidad específica en comunas >100.000.
- El nivel puede ser dirección, departamento, sección u oficina.

No toda función especial exige una dirección autónoma: depende de la ley, del volumen y del diseño fundado.

Árbol de decisión para crear una unidad



Resultado esperado

Una propuesta trazable: identifica la fuente, prueba la necesidad, define el nivel orgánico y actualiza los instrumentos que corresponden.

Riesgos frecuentes

- Suprimir o fusionar indebidamente unidades mínimas.
- Crear direcciones por comparación con otras comunas, sin diagnóstico propio.
- Confundir función obligatoria con cargo obligatorio.
- Mantener unidades informales en organigramas o manuales.
- Diseñar cargos sin ubicación orgánica definida.

La validación debe hacerse mediante control cruzado entre función, unidad, cargo, reglamento, organigrama y planta.

Cierre operativo

Regla práctica: primero se identifica la función; luego la unidad responsable; finalmente el cargo necesario.

- Verificar población, leyes especiales y condiciones sectoriales.
- Separar unidades mínimas de estructuras facultativas.
- Documentar la decisión antes de modificar la planta.

Objetivo del capítulo

Que cada modificación orgánica responda a una necesidad permanente, verificable y jurídicamente coherente.

CAPÍTULO IV

Estamentos, grados y requisitos de los cargos municipales

Cómo clasificar cargos sin personalizar ni distorsionar la planta

Decisiones que debe resolver cada cargo

Estamento

Naturaleza jurídica y nivel de responsabilidad.

Grado

Posición dentro de la escala municipal.

Requisito general

Exigencia legal asociada al estamento.

Requisito específico

Condición funcional, proporcional e impersonal.

Ubicación funcional

Unidad y proceso donde se desempeñará.

Pregunta de control

¿El cargo está definido por una necesidad institucional verificable y no por una persona determinada?

Cargo, estamento y grado

Concepto	Definición	Error a evitar
Cargo	Empleo municipal contemplado formalmente en la planta	Diseñarlo para una persona
Estamento	Categoría funcionaria legalmente reconocida	Crear estamentos informales
Grado	Posición remuneratoria dentro del estamento	Usarlo solo para mejorar renta

Lectura correcta

La clasificación debe resultar de la función, la responsabilidad y la ubicación orgánica del cargo.

Rangos legales de grados

Estamento	Grados permitidos	Advertencia
Alcalde	1 al 6	Referencia superior
Directivos	3 al 10	Dirección superior
Profesionales	5 al 12	Ejecución especializada
Jefaturas	7 al 12	Conducción intermedia
Técnicos	9 al 17	Conocimiento técnico aplicado
Administrativos	11 al 18	Apoyo administrativo
Auxiliares	13 al 20	Apoyo operativo y material

Advertencia: el grado debe fundarse en responsabilidad, complejidad y coherencia comparativa, no solo en remuneración esperada.

Directivo, jefatura y profesional

Criterio	Directivo	Jefatura	Profesional
Nivel	Dirección superior	Conducción intermedia	Ejecución especializada
Unidad típica	Dirección	Departamento o sección	Equipo técnico
Supervisión	Alta	Operativa	Eventual
Resultado	Dirección institucional	Proceso organizado	Producto especializado

Control de consistencia

Un directivo sin unidad, proceso o recursos a dirigir genera riesgo de incoherencia orgánica.

Determinación del grado

Factores de valoración

- Jerarquía y autonomía.
- Responsabilidad decisoria.
- Supervisión de personas o contratos.
- Complejidad técnica.
- Riesgo jurídico, financiero u operativo.

Controles de coherencia

- Comparar con cargos equivalentes.
- Respetar posiciones relativas.
- No partir por la remuneración esperada.
- Evitar concentrar todos los cargos en grados altos.
- Fundar diferencias relevantes.

Criterio práctico

La matriz comparativa permite explicar por qué un cargo se ubica en determinado grado.

Requisitos: cuatro niveles

1	2	3	4	5
Ingreso Condiciones generales	Estamento Título o educación requerida	Especial legal Reglas sectoriales	Específico Condición indispensable	Perfil Competencias y deseables

Los requisitos de planta deben distinguirse de los factores de evaluación y de las competencias deseables del perfil.

Riesgo a evitar

Convertir conocimientos aprendibles mediante capacitación en barreras obligatorias de ingreso.

Regla de proporcionalidad de requisitos

El requisito específico debe ser funcional, necesario, verificable, proporcional e impersonal.

- No cerrar una carrera cuando varias disciplinas son compatibles.
- No exigir diplomados, certificaciones o años exactos sin fundamento.
- No convertir conocimientos aprendibles en barreras de ingreso.
- Separar requisitos de planta, factores de evaluación y capacitación.

Criterio de redacción

Preferir áreas amplias y afines cuando la función pueda ser desempeñada por distintas disciplinas.

Errores frecuentes

Directivo sin unidad

Crear conducción superior sin estructura formal a dirigir.

Técnico mal clasificado

Clasificar como técnico un cargo puramente administrativo.

Jefatura nominal

Diseñar jefaturas sin responsabilidad real de conducción.

Grado por renta

Asignar grados desde la remuneración esperada.

Requisito dirigido

Copiar requisitos desde el currículum de una persona.

Solución: reconstruir el cargo desde la función permanente, la unidad responsable y la matriz comparativa.

Cierre para discusión

Control	Pregunta clave	Salida esperada
Estamento	¿Qué naturaleza tiene la función?	Categoría correcta del cargo
Grado	¿Qué responsabilidad y riesgo implica?	Fundamento comparativo
Requisito	¿Qué condición es indispensable?	Texto amplio y proporcional

Una planta sólida clasifica cargos con criterios objetivos, trazables y compatibles con el reglamento interno.

CAPÍTULO V

Regla del 75% de profesionalización o tecnificación

Aplicación correcta del porcentaje en nuevos cargos

Finalidad de la regla

Cuando aumenta el número total de cargos, al menos el 75% de los nuevos cargos debe exigir título profesional o técnico.

- Busca fortalecer capacidades técnicas y profesionales del municipio.
- No autoriza a crear cargos artificiales.
- El cálculo se aplica a cargos creados, no a personas tituladas.

Clave de control

La regla es un control adicional; no reemplaza la justificación de cada cargo.

Condición de activación

1	2	3	4	5
Planta vigente Certificar cargos actuales	Planta propuesta Determinar total final	Variación Restar vigente a propuesta	Resultado Si aumenta, se activa	Base Calcular sobre nuevas plazas

La pregunta inicial no es cuántas personas tienen título, sino cuántas plazas nuevas se crean y cuáles lo exigen.

Documento mínimo

El expediente debe contener la planta vigente, la propuesta y el detalle de cargos creados.

Aumento neto vs nuevas plazas

Concepto	Para qué sirve	Ejemplo
Aumento neto	Determina si la regla se activa	100 cargos a 106 = +6
Nuevas plazas	Base del 75%	Se suprimen 4 y se crean 10
Mínimo con título	75% de nuevas plazas, redondeado hacia arriba	$10 \times 0,75 = 7,5 \Rightarrow 8$

Error típico: calcular el 75% sobre el aumento neto cuando la base correcta son las nuevas plazas creadas.

Cálculo rápido

Nuevos cargos	Mínimo con título	Máximo sin título
1	1	0
2	2	0
3	3	0
4	3	1
7	6	1
10	8	2
12	9	3
20	15	5
30	23	7

Regla operativa: cuando hay decimal, se redondea hacia arriba para cumplir el mínimo legal.

Qué cargos computan

Computan normalmente

- Directivos con título profesional.
- Profesionales.
- Jefaturas con requisito profesional o técnico.
- Técnicos con título técnico obligatorio.

No computan o presentan riesgo

- Administrativos y auxiliares.
- Requisitos “deseables”.
- Personas tituladas en cargos que no exigen título.
- Técnicos que solo admiten cuatro semestres, sin exigir título.

Criterio práctico

Lo relevante es el requisito obligatorio del cargo, no la formación real de quien actualmente lo desempeña.

Errores en el cálculo

Base incorrecta

Calcular sobre el aumento neto y no sobre nuevas plazas.

Redondeo indebido

Redondear hacia abajo cuando el resultado tiene decimales.

Personas vs cargos

Contar funcionarios titulados en lugar de requisitos del cargo.

Cargos previos

Incorporar cargos creados por leyes anteriores.

Aplicación extendida

Aplicar el porcentaje a toda la planta o por estamento.

La trazabilidad del cálculo debe permitir reproducir el resultado sin interpretar la intención del equipo técnico.

Método de control en seis pasos

1	2	3	4	5	6
Establecer planta vigente	Establecer planta propuesta	Identificar cargos creados	Determinar cuáles exigen título	Calcular mínimo legal	Documentar cumplimiento

1. Acompañar el detalle de cargos suprimidos y cargos creados.
2. Marcar los cargos que exigen título profesional o técnico.
3. Dejar constancia del redondeo aplicado.
4. Registrar ajustes cuando la propuesta no cumple el porcentaje.

Advertencia de diseño

Cumplir matemáticamente el 75% no reemplaza la justificación independiente de cada cargo.

- Primero se diagnostican funciones permanentes.
- Luego se determina estamento y requisito.
- Finalmente se controla el porcentaje y se ajusta la propuesta si corresponde.

Riesgo preventivo

No crear cargos técnicos o profesionales solo para “cuadrar” el porcentaje.

Ejercicio de aplicación

Control	Pregunta clave	Salida esperada
Activación	¿La planta total aumenta?	Sí/No con cálculo
Base	¿Cuántas plazas nuevas se crean?	Número total
Cumplimiento	¿Cuántas exigen título?	Porcentaje y ajuste

El ejercicio debe terminar con un cuadro que identifique cada plaza nueva y su requisito obligatorio.

CAPÍTULO VI

Errores frecuentes en el diseño de la planta municipal

Riesgos de implementación y medidas correctivas

Idea central

Una planta puede cumplir rangos, grados y porcentajes, pero aun así estar mal diseñada si carece de fundamento, coherencia o sostenibilidad.

- El proceso es institucional, no solo de recursos humanos.
- Cada cargo requiere trazabilidad y respaldo.
- La toma de razón exige expediente sólido y reproducible.

Regla preventiva

Cada decisión debe poder reconstruirse desde antecedentes objetivos.

Cinco categorías de errores

Categoría	Manifestación principal	Riesgo
Fundamento	Necesidad institucional débil	Cargo personal o innecesario
Diseño orgánico	Unidades y cargos incoherentes	Estructura informal
Configuración de cargos	Estamento, grado o requisito mal definido	Concursos observables
Financieros	Proyección o costo incompleto	Inviabilidad presupuestaria
Procedimentales	Comité, concejo o expediente defectuoso	Observación de legalidad

Uso de la matriz

Clasificar el error permite asignar una medida correctiva antes de presentar la propuesta.

Error 1: cargos para personas determinadas

Señales de alerta

- Requisitos que coinciden con un currículum.
- Años exactos de experiencia municipal.
- Denominaciones informales personalizadas.
- Justificación por antigüedad o “regularización”.

Corrección

- Reconstruir desde la función permanente.
- Usar áreas profesionales amplias y afines.
- Separar requisito obligatorio de factor de evaluación.
- Excluir nombres de informes técnicos.

Criterio práctico

El diseño debe defender la necesidad institucional, no la trayectoria individual de una persona.

Error 2: antigüedad de honorarios o contrata

La permanencia de una vinculación revela una señal para diagnosticar, pero no prueba por sí sola cuántos cargos crear, ni su estamento, grado o provisión.

- Levantar función, carga, continuidad y duplicidad.
- Determinar alternativas antes de crear cargos.
- Verificar requisitos y reglas de encasillamiento por separado.

Salida esperada

Diagnóstico funcional con evidencia de carga y continuidad.

Errores orgánicos críticos

Cargo sin unidad

No se identifica responsable formal.

Unidad sin dotación

La estructura carece de capacidad suficiente.

Directivo sin recursos

No existen procesos o medios reales a dirigir.

Duplicidad funcional

Dos direcciones ejecutan funciones equivalentes.

Reglamento desalineado

Se actualiza la planta sin modificar el reglamento interno.

Control mínimo: concordancia entre reglamento interno, organigrama, planta, manual y dotación real.

Errores en requisitos y grados

Requisitos

- Sobre especializar carreras, diplomados o certificaciones.
- Exigir “cualquier título” cuando la función requiere habilitación.
- Confundir perfil con requisito de planta.
- Clasificar administrativos como técnicos para cumplir el 75%.

Grados

- Asignar grados por remuneración esperada.
- Concentrar cargos en grados altos.
- Generar diferencias sin matriz comparativa.
- Ignorar posiciones relativas legales.

Criterio práctico

La corrección exige distinguir requisito legal, requisito específico, factor de evaluación y capacitación.

Errores financieros y procedimentales

Financieros

- Confundir disponibilidad anual con sostenibilidad.
- Sobreestimar ingresos futuros.
- No incluir costo completo.
- Crear cargos que no podrán proveerse.

Procedimentales

- Constituir tardíamente el comité bipartito.
- Entregar antecedentes incompletos al concejo.
- No controlar versiones.
- Remitir expediente sin respaldo suficiente.

Criterio práctico

La viabilidad debe acreditarse con proyecciones, certificados y control documental de versiones.

Matriz preventiva

Control	Pregunta clave	Salida esperada
Función	¿La necesidad es permanente y medible?	Evidencia de carga
Unidad	¿Existe responsable formal?	Concordancia reglamento-planta
Cargo	¿Estamento, grado y requisito son proporcionales?	Ficha de trazabilidad
Finanzas	¿El costo es completo y sostenible?	Proyección y certificados

Una observación temprana en la matriz evita correcciones tardías al expediente.

Cierre del capítulo

La mejor defensa frente a observaciones es una matriz trazable: función → unidad → cargo → requisito → costo → provisión.

- El diseño debe servir a la institución, no a casos individuales.
- Los errores se previenen antes de presentar la propuesta.
- Cada ajuste debe quedar documentado.

Para la sesión

Usar la regla de cierre como pauta de revisión antes de validar la propuesta de planta.

CAPÍTULO VII

Metodología para la matriz de diseño orgánico y cargos propuestos

Instrumento técnico para justificar decisiones de estructura y planta

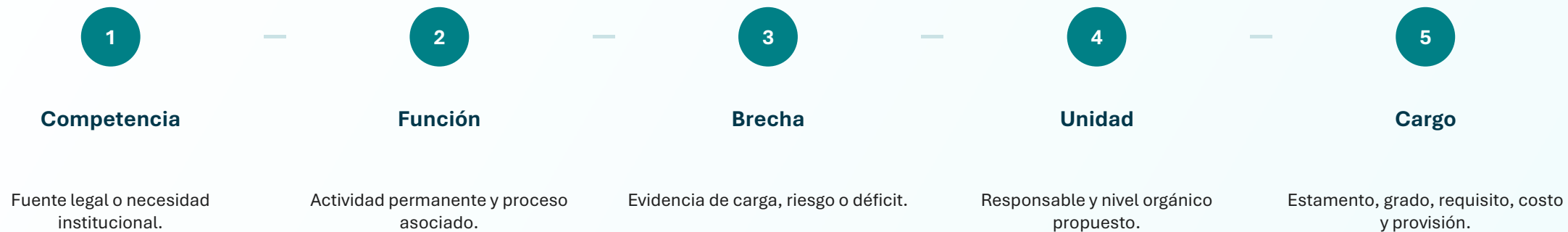


Finalidad de la matriz

La matriz ordena antecedentes y permite seguir cada decisión desde la competencia legal hasta el cargo, su requisito, costo y forma de provisión.

- No reemplaza reglamentos, informes financieros ni actos administrativos.
- Sirve para diagnóstico, deliberación y control de coherencia.
- Conecta diseño orgánico con diseño de cargos.

Principio de trazabilidad



La trazabilidad permite reconstruir el fundamento de cada decisión sin depender de explicaciones verbales.

Ocho etapas metodológicas

Etapa	Producto esperado
1. Preparación institucional	Equipo técnico, mandato y criterios comunes
2. Competencias y funciones	Fuente, clasificación y permanencia
3. Procesos	Mapa de actividades, producto y riesgo
4. Estructura y dotación	Comparación reglamento-organigrama-planta
5. Brechas	Capacidad necesaria vs disponible
6. Unidades	Crear, fusionar, dividir, mantener o suprimir
7. Cargos	Estamento, grado, requisito y costo
8. Validación	Control jurídico, financiero y procedimental

De la función al proceso

Función

- Indica qué debe hacer la municipalidad.
- Se vincula a una fuente normativa o institucional.
- Puede ser obligatoria, condicionada, facultativa, transitoria o residual.

Proceso

- Explica cómo se ejecuta la función.
- Identifica entrada, actividades, decisión y producto.
- Permite medir carga, plazo, riesgo e indicadores.

Diagnóstico de estructura y dotación

- Comparar reglamento interno, organigrama, planta, dotación y funcionamiento efectivo.
- Identificar unidades informales, cargos sin unidad o funciones ejecutadas por otra dirección.
- Levantar cargos provistos, vacantes, contratas, honorarios y personal de programas.
- Analizar vacantes antes de crear cargos nuevos.

El diagnóstico debe separar estructura formal, dotación efectiva y funcionamiento real.

La brecha no equivale automáticamente a cargo

Evidencias posibles

- Tiempos de respuesta.
- Expedientes o usuarios.
- Auditorías, reclamos y observaciones.
- Horas extra, rotación o licencias.
- Riesgos no cubiertos.

Alternativas antes de crear

- Transformar vacantes.
- Redistribuir procesos.
- Capacitar o digitalizar.
- Eliminar duplicidades.
- Contratación externa legítima.

Diseño de unidades y cargos

Control	Pregunta clave	Salida esperada
Unidad	¿Existe función diferenciable, volumen e independencia?	Nivel orgánico correcto
Cargo	¿Qué producto genera y qué autonomía tiene?	Estamento y grado
Requisito	¿Es indispensable y proporcional?	Texto amplio e impersonal

Cada cargo debe vincularse a un producto institucional, una unidad responsable y una necesidad permanente.

Validación final de la propuesta

1
Jurídica

Competencia, unidades mínimas, grados, requisitos y 75%.

2
Financiera

Costo completo, límite de gasto y sostenibilidad.

3
Procedimental

Comité, concejo, expediente y toma de razón.

4
Orgánica

Concordancia con reglamento y organigrama.

5
Operativa

Indicadores, implementación y continuidad.

La validación cruzada evita que una propuesta jurídicamente correcta sea operativa o financieramente inviable.

Cierre práctico

La matriz debe permitir explicar por qué cada unidad y cada cargo existen, qué problema resuelven y cuánto costarán.

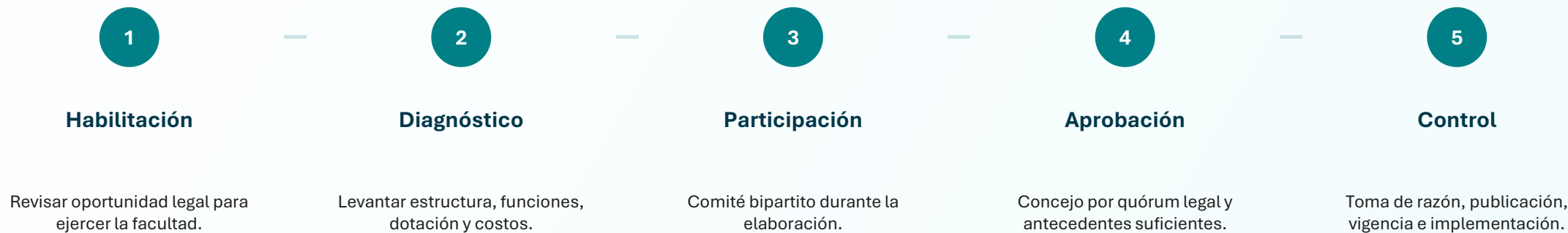
- Sin trazabilidad, la propuesta queda expuesta a observaciones.
- Sin evidencia de carga, el cargo se debilita.
- Sin validación cruzada, el diseño puede ser jurídicamente correcto pero operativo o financieramente inviable.

CAPÍTULO VIII

Procedimiento legal y administrativo para fijar o modificar la planta

Ruta del expediente desde la habilitación hasta la entrada en vigencia

Cadena Procedimental



Naturaleza del instrumento

Reglamento de planta

- Lo propone el alcalde.
- Requiere aprobación del concejo.
- Fija número de cargos, estamentos y grados.
- Se somete a toma de razón y publicación.

No debe confundirse con

- Decreto alcaldicio de personal.
- Reglamento de organización interna.
- Presupuesto municipal.
- Organigrama.
- Resolución de encasillamiento.

Etapas iniciales de control

- Verificar habilitación temporal: ciclos de ocho años y ventana legal.
- Dictar acto de inicio con equipo, responsabilidades y reglas de documentación.
- Abrir expediente único físico o electrónico.
- Mantener control de versiones de cada propuesta.
- Actualizar y certificar el escalafón de mérito antes de consolidar el diseño.

El control documental temprano reduce observaciones posteriores.

Reglamento interno y planta

Crear cargos no sustituye la obligación de regular unidades, funciones, coordinación y subdivisión mediante el reglamento de organización interna.

- Si se crean nuevas unidades, debe existir informe fundado y financiamiento.
- Debe respetarse el plazo especial cuando corresponda al artículo 31.
- La planta no debe presuponer direcciones inexistentes.

Comité bipartito

Exigencias

- Integración paritaria autoridad/funcionarios.
- Constitución durante el proceso, no al final.
- Acceso gradual a diagnóstico, criterios, cargos, grados y costos.
- Actas completas y opinión presentada al concejo.

Alcance

- Opinión no vinculante.
- No sustituye al concejo.
- No genera veto funcionario.
- No autoriza negociación individual de cargos.

Propuesta técnica definitiva

Componente	Contenido esencial
Informe ejecutivo	Decisión y fundamento
Diagnóstico	Problemas, brechas y estructura
Cuadros comparativos	Planta vigente/propuesta y variación
Operaciones jurídicas	Cargos creados, suprimidos y modificados
75%	Base, mínimo y cumplimiento
Finanzas	Costo, proyección y certificados
Riesgos	Jurídicos, financieros y operativos

Informes y certificaciones

Control	Pregunta clave	Salida esperada
Financiero	¿Cumple límite, disponibilidad y sostenibilidad?	Certificados DAF y Control
Jurídico	¿Respeto habilitación, grados, requisitos y procedimiento?	Informe independiente
Comité	¿Fue consultado durante el proceso?	Opinión formal al concejo

Los informes deben ser consistentes con el texto que será aprobado y remitido a toma de razón.

Aprobación del concejo y toma de razón

- El concejo aprueba por dos tercios de integrantes en ejercicio.
- Puede aprobar, reducir o rechazar; no puede aumentar cargos ni grados.
- Toda reducción exige recalcular 75%, costo y coherencia.
- El reglamento aprobado debe coincidir con el texto firmado y remitido.
- Luego procede toma de razón, publicación y entrada en vigencia.

El acuerdo del concejo debe permitir identificar exactamente qué texto fue aprobado.

Cierre procedimental

El expediente debe permitir que el concejo y la Contraloría reconstruyan la decisión sin depender de explicaciones verbales.

- Habilitación, escalafón, comité y certificados son controles críticos.
- Las versiones deben coincidir entre propuesta, acuerdo y reglamento.
- El procedimiento debe proteger legalidad, trazabilidad y sostenibilidad.

CAPÍTULO IX

Financiamiento y sostenibilidad presupuestaria de la planta municipal

Límite de gasto, disponibilidad y proyección de ocho años

Pregunta financiera central

¿Puede la municipalidad financiar permanentemente la nueva planta, incluso si sus ingresos crecen menos de lo esperado o sus gastos aumentan sobre la proyección?

- La planta genera obligaciones financieras permanentes.
- La disponibilidad anual no basta.
- La metodología debe ser reproducible por concejo y Contraloría.

Tres controles financieros distintos

Control	Qué verifica	Riesgo si se confunde
Límite legal 42%	Gasto anual en personal sobre ingresos propios	Creer que el margen es caja libre
Disponibilidad	Recursos para financiar planta y servicios	Aprobar cargos sin respaldo estructural
Sostenibilidad	Mantenimiento durante horizonte proyectado	Financiar con ingresos transitorios

Cada control responde a una pregunta distinta y debe documentarse por separado.

Límite legal del 42%

$$\text{Porcentaje de gasto en personal} = \text{gasto anual computable} \div \text{ingresos propios percibidos del año anterior} \times 100$$

Regla de cálculo

- El resultado no debe superar el 42%.
- Se usan ingresos efectivamente percibidos.

Advertencia práctica

- El margen bajo el 42% es un límite máximo.
- No constituye disponibilidad automática.

Ingresos y gasto computable

Ingresos propios

- Conciliar balance, contabilidad y Tesorería.
- Excluir ingresos extraordinarios o afectados cuando corresponda.
- No proyectar saldos iniciales o transferencias específicas como base permanente.

Gasto en personal

- Separar gasto computable del costo total.
- Incluir componentes legales pertinentes.
- Documentar exclusiones, cotizaciones, suplencias y otros regímenes.

Costo completo del cargo

Tipo de costo	Ejemplos
Remuneratorio	Sueldo, asignaciones, bonos y aguinaldos
Previsional	Cotizaciones y aportes
Operacional	Equipamiento, software, vehículo u oficina
Implementación	Concursos, capacitación y adecuaciones
Futuro	Reajustes, antigüedad, ascensos y suplencias

Costos que suelen omitirse

Omisiones críticas

- Efecto del encasillamiento y planillas suplementarias.
- Provisión de cargos vacantes actuales y futuros.
- Continuidad de contrata que no serán reemplazadas.

Costos de implementación

- Honorarios que no pueden reducirse jurídicamente o de inmediato.
- Infraestructura, sistemas y capacitación.
- Reemplazos, suplencias y contingencias.

Proyección financiera mínima

1

**3 años: ingresos propios y
gasto en personal históricos**

2

**Ajustes: ingresos o gastos
extraordinarios**

3

**8 años: ciclo completo de
ejercicio de la facultad**

4

**Escenarios: base, restrictivo y
expansivo**

5

**Alertas: margen, provisión de
vacantes y contingencias**

La proyección debe permitir revisar la sostenibilidad, no solo la disponibilidad del año de aprobación.

Escenarios de sostenibilidad

Escenario	Supuesto	Uso
Base	Tendencia histórica razonable	Escenario mínimo de aprobación
Restictivo	Menor ingreso, mayor gasto o contingencias	Medidas de mitigación
Expansivo	Evolución favorable fundada	No debe ser la única base
Sensibilidad	Vacantes, honorarios, reajustes	Identificar puntos críticos

Cierre financiero

Control	Pregunta clave	Salida esperada
Límite	¿Se mantiene bajo 42% cada año?	Cálculo anual
Disponibilidad	¿Se financian cargos y servicios?	Flujo y certificados
Sostenibilidad	¿Resiste escenario restrictivo?	Plan de mitigación

La propuesta debe ser legal, financiable y sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO X

Encasillamiento, ascensos y provisión de cargos municipales

Orden legal para ocupar los cargos de la nueva planta

Regla fundamental

La necesidad institucional justifica la creación del cargo; la ley determina quién puede ocuparlo y mediante qué procedimiento.

- Crear un cargo no asigna automáticamente una persona.
- No existe derecho general a elegir cargo o grado.
- El alcalde debe respetar escalafón, requisitos y orden legal.

Conceptos que deben distinguirse

Concepto	Significado operativo
Encasillamiento	Ubicación del personal en cargos de la nueva planta según artículo 49 ter
Ascenso	Acceso a cargo vacante superior dentro de la carrera funcionaria
Concurso público	Selección técnica y objetiva para vacantes restantes
Provisión	Forma general de ocupar cargos
Destinación	Asignación a unidad compatible, sin modificar cargo

Vigencia y plazos

El reglamento entra en vigencia el 1 de enero del año siguiente a su publicación. Desde esa fecha corren los plazos de encasillamiento y concursos.

- Encasillamiento: dentro de 180 días desde la entrada en vigencia.
- Concursos que procedan: dentro de un año desde la misma fecha.
- Antes de la vigencia solo pueden prepararse matrices y proyectos de actos.

Orden legal de provisión

1

**Encasillamiento de titulares de
planta**

2

**Cambio de planta de titulares
si procede**

3

**Encasillamiento de contratas
habilitadas**

4

Provisión mediante ascensos

5

**Concursos públicos para
vacantes restantes**

El orden no es optativo: cada etapa debe verificarse antes de pasar a la siguiente.

Titulares: encasillamiento y cambio de planta

Encasillamiento inicial

- Igual grado que tenían al momento del encasillamiento.
- Respeto estricto del escalafón de mérito.
- No depende de preferencia de directores o unidad actual.

Cambio de planta

- Requiere vacante y requisitos.
- Tres años de funciones propias del nuevo estamento.
- Aceptación previa y escrita.
- Respeto del escalafón.

Contratas: requisitos acumulativos

- Estar asimilado a una de las plantas comprendidas.
- Fecha de corte legal y cinco años continuos en la municipalidad.
- Cumplir requisitos generales y específicos del cargo.
- Calificación lista 1 o lista 2.
- Vacante de la misma planta y grado; ajuste por mejoras de grado recientes.

El cumplimiento debe acreditarse caso a caso mediante nómina y respaldo documental.

Honorarios y estatutos especiales

Las personas a honorarios no están comprendidas en el encasillamiento del artículo 49 ter.

- Pueden postular a concursos si cumplen requisitos.
- Los años a honorarios no generan derecho a planta.
- No debe comunicarse que la planta permitirá “pasar a planta” a honorarios antiguos.
- Personal Código del Trabajo o estatutos especiales requiere análisis separado.

Ascensos y concursos

Ascenso

- Derecho del titular según escalafón.
- Exige vacante, requisito e inexistencia de inhabilidades.
- Puede operar a otra planta en condiciones especiales.

Concurso

- Procede para vacantes restantes.
- Debe ser técnico y objetivo.
- Revisar reglamento municipal de concursos.
- Publicación, bases y criterios no se improvisan.

Cierre y control operativo

Control	Pregunta clave	Salida esperada
Titular	¿Cumple grado, estamento, requisito y escalafón?	Matriz de encasillamiento
Contrata	¿Cumple fecha, antigüedad, calificación y vacante?	Nómina habilitada
Vacante	¿Procede ascenso o concurso?	Cronograma de provisión

La provisión debe seguir la ley, no las expectativas individuales generadas por el proceso.

CAPÍTULO XI

Plan de implementación de la nueva estructura municipal

De la planta aprobada a una organización operativa

Regla central

La entrada en vigencia de la planta crea la estructura jurídica; el plan de implementación debe convertirla en una organización funcional.

- No basta emitir decretos individuales de personal.
- Las unidades deben tener funciones, dependencias y procesos claros.
- La continuidad del servicio debe resguardarse durante la transición.

Instrumentos que deben concordar

Instrumento	Materia que regula
Reglamento de planta	Cargos, estamentos, grados y requisitos
Reglamento interno	Unidades, funciones y dependencias
Organigrama	Representación gráfica de la estructura
Manual de funciones	Distribución operativa de responsabilidades
Perfil de cargo	Objetivo, funciones y competencias
Presupuesto	Recursos para financiar cargos y unidades

Principios de implementación

Jurídico-institucionales

- Legalidad.
- Continuidad del servicio.
- Coherencia.
- Trazabilidad.

Gestión del cambio

- Gradualidad.
- Participación informada.
- Comunicación interna.
- Evaluación con indicadores.

Gobernanza sugerida

Actor	Responsabilidad principal
Alcaldía	Dirección y decisiones de personal
Administración Municipal	Coordinación transversal
RR.HH.	Encasillamiento, destinaciones y perfiles
Jurídica	Revisión de actos e instrumentos
Finanzas	Ejecución y seguimiento presupuestario
Control	Verificación y alertas
SECPLA	Coherencia organizacional y planificación

Ocho fases de implementación

1

Preparación previa

2

**Encasillamiento y provisión
inicial**

3

Adecuación organizacional

4

**Redistribución de funcionarios
y procesos**

5

Continuidad operativa

1

**Capacitación y gestión del
cambio**

2

Puesta en marcha

3

Evaluación y corrección

4

**Seguimiento financiero
mensual**

5

Ajustes documentados

Destinación, subrogación y suplencia

Destinación

- Debe respetar funciones propias del cargo.
- No cambia estamento, grado ni titularidad.
- Debe indicar unidad, dependencia y funciones generales.

Continuidad de jefaturas

- Subrogaciones con requisitos habilitantes.
- Suplencias vinculadas a causa y plazo.
- Evitar suplencias indefinidas sin provisión definitiva.

Continuidad operativa y tecnológica

- Identificar procesos críticos: remuneraciones, pagos, permisos, atención social, emergencias, compras y transparencia.
- Definir responsable actual, responsable futuro y fecha de transición.
- Controlar perfiles de acceso, firmas electrónicas y segregación de funciones.
- Transferir archivos, sistemas, contratos, presupuesto y pendientes mediante actas.

La continuidad debe quedar documentada antes, durante y después de la transición.

Primeros 100 días

Control	Pregunta clave	Salida esperada
Organización	¿Qué unidades y procesos pasan a operar?	Matriz de transición
Personas	¿Quién queda destinado, subroga o suple?	Decretos y perfiles
Control	¿Qué indicadores y costos se monitorean?	Reporte mensual

El plan de implementación convierte la estructura aprobada en funcionamiento municipal efectivo.

Ejercicio final integrado: diseño y modificación de una planta municipal

Aplicación práctica sobre el caso Municipalidad de Villa Horizonte

Finalidad del ejercicio

Aplicar integralmente diagnóstico orgánico, diseño de cargos, requisitos, financiamiento, provisión e implementación.

- No existe una única solución correcta.
- La evaluación se centra en trazabilidad y razonamiento.
- La propuesta debe ser coherente, legal, sostenible y operativa.

Competencias evaluadas

- Diferenciar planta, dotación, organigrama y reglamento interno.
- Identificar unidades y funciones obligatorias o condicionadas.
- Reconocer brechas organizacionales y riesgos.
- Diseñar cargos desde funciones permanentes.
- Aplicar regla del 75%, límite de gasto y orden de provisión.

La evaluación privilegia el razonamiento trazable sobre una respuesta única.

Caso: Villa Horizonte

Antecedente	Dato clave	Implicancia
Población	128.000 habitantes	Activa exigencias por población
Planta vigente	165 cargos; 27 vacantes	Debe analizarse antes de crear
Dotación adicional	74 contratas, 46 honorarios, 38 CT	No equivale a planta
Reglamento interno	2012	Desactualización estructural
Organigrama	Informal 2023	Riesgo de unidades no reguladas

Problemas estructurales del caso

- Unidades informales: seguridad, informática, gestión del riesgo, transparencia y participación.
- Duplicidad en participación ciudadana y compras fragmentadas.
- Sobrecarga de Control y Obras.
- Funciones permanentes ejecutadas por honorarios.
- Requisitos preliminares excesivos o personalizados.

El diagnóstico debe separar brechas reales de soluciones predeterminadas.

Cinco direcciones propuestas por la autoridad

Dirección propuesta	Pregunta crítica
Seguridad Pública	¿Se justifica dirección o unidad menor?
Tecnología e Innovación	¿Nivel directivo o departamento robusto?
Gestión del Riesgo	¿Dirección autónoma o unidad asignada?
Compras y Contratos	¿Centralización y relación con DAF/SECPLA/Jurídica?
Participación Ciudadana	¿Se justifica separar de DIDECO o Alcaldía?

Tareas de los grupos

1

**Diagnóstico normativo y
organizacional**

2

**Propuesta de estructura
orgánica**

3

**Diseño máximo de 20 cargos
prioritarios**

4

Revisión de requisitos

5

**75%, finanzas, provisión y
primeros 100 días**

El producto debe mostrar secuencia: función → unidad → cargo → requisito → costo → provisión.

Matriz del 75% en el caso

Indicador	Resultado del caso
Planta vigente	165 cargos
Planta propuesta	189 cargos
Aumento neto	24 cargos
Nuevas plazas creadas	37 cargos
Mínimo con título	28 cargos
Cargos que no exigen título	Máximo 9 cargos

Alertas financieras y de provisión

Finanzas

- Costo neto preliminar omite encasillamiento, suplencias e implementación.
- Ahorro de honorarios no puede presumirse total e inmediato.
- Proyección de ingresos al 6% requiere fundamento.
- Debe proyectarse mínimo ocho años.

Provisión

- Titulares: verificar cambio de planta y aceptación.
- Contratas: fecha, antigüedad, calificación, vacante y mejoras de grado.
- Honorarios: solo concurso, no encasillamiento.
- Comunicación interna debe corregir expectativas.

Producto final esperado

Control	Pregunta clave	Salida esperada
Diagnóstico	¿Qué brechas y unidades informales existen?	Matriz orgánica
Propuesta	¿Qué se crea, fusiona o mantiene?	Organigrama simplificado
Cargos	¿Qué 20 cargos son prioritarios y por qué?	Matriz de cargos
Riesgos	¿Qué puede observarse o fallar?	Medidas de mitigación

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION

SUERTE EN SU PROYECTO.. !!!!