



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Análisis de las expectativas de los funcionarios de planta, contrata y personal a honorarios acerca de la implementación de la Ley N°20.922 en la Ilustre Municipalidad de Quilpué.

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

**ROBINSON NICOLÁS VÁSQUEZ SALINAS**

Profesor Guía

**FILIBERTO NUÑEZ ZUÑIGA**

Valparaíso, Diciembre 2017

## AGRADECIMIENTOS

A mi madre, María Eugenia, por su amor incondicional, a Julio por hacer todo esto posible, a mis abuelos, Carmen y Juan, el abrazo va donde quiera que estén, a Izis y Teresa por mostrarme esta carrera, a mi familia en general, por estar ahí siempre.

A mi profesor guía, Filiberto, por ser la luz al final del túnel en este camino, a la escuela de Administración Pública, por innumerables cosas que me hacen ser el que soy hoy.

A mis amigos, Nicolás y Mauricio, por enseñarme que por muy distintos que seamos hay algo más fuerte que nos une y, aunque los caminos parecen separarse, tengan por seguro que en algún punto de nuestras vidas se volverán a encontrar.

A mis compañeros y amigos que hice durante esta etapa, por las risas, enojos, chistes, conversaciones serias, por compartir un pedazo de ustedes conmigo.

Y, por último, y no menos importante, a la persona que me ha acompañado por este camino casi desde el principio, por jamás dejar que me dé por vencido, por compartir tu vida, tus penas, alegrías, risa, llanto y tantas cosas que hacen nacer esta genuina gratitud. Gracias Nicole.

Sin ustedes, no estaría aquí.

## RESUMEN

Este estudio muestra las expectativas que genera la Ley 20.922 en los funcionarios de la municipalidad de Quilpué en torno a su ambiente laboral. Esta Ley pretende mejorar las condiciones laborales de los funcionarios municipales, entre otras cosas, a través de una política de recursos humanos, por lo tanto, es necesario conocer la perspectiva del recurso más importante de todas las organizaciones. Los funcionarios.

Para demostrar estas expectativas se realizó una encuesta de tipo mixta, a un total de 55 funcionarios, en los tres niveles que existen en el sector público (Planta, contrata, honorarios), la cual permitió establecer las pretensiones de cada nivel y posteriormente elaborar propuestas que puedan llegar a materializar estas expectativas.

Posteriormente y de acuerdo con los resultados obtenidos, se propone la reestructuración de la unidad de Recursos Humanos, la implementación de un nuevo modelo de gestión y la realización de capacitaciones

Palabras Claves: Ley 20.922, Funcionarios, Municipalidad de Quilpué, Recursos Humanos, Expectativas,

## ABSTRACT

This study shows the expectations generated by the law 20,922 in the functionaries of the Quilpué's municipality around its work environment. This law seeks to improve the working conditions of municipal functionaries, between others, through a human resources policy, therefore, it is necessary to know the perspective of the most important resource of all the organizations. The functionaries. To demonstrate these expectations a mixed-type survey was carried out, to a total of 60 functionaries, in the three levels that exist in the public sector (plant, contract, honoraries), which allowed to establish the pretensions of each level and subsequently develop proposals that can materialize these expectations. Subsequently, according to the results obtained, we propose the restructuring of the Human Resources Unit, the implementation of a new management model and the realization of work skills

Key Words: Law 20.922, Functionaries, Municipality of Quilpue, Human Resources, Expectations.

## INDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1. LEY DE PLANTAS MUNICIPALES.....	8
1.1 Contexto de Descentralización.....	8
1.2 Ley de plantas municipales.....	8
1.2.1 Política de Recursos Humanos.....	9
1.2.2 Creación de nuevas unidades.....	9
1.2.3 Modificación de plantas de personal.....	9
1.2.4 Modificación Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales.....	10
1.2.5 Aumento de Grados (Disposición Transitoria).....	11
CAPÍTULO 2. MUNICIPALIDADES.....	12
2.1 Origen y Función .....	12
2.2 Funcionarios.....	15
2.3 Municipio Quilpué.....	17
2.3.1 Personal Municipal.....	17
2.3.2 Planta Municipal Vigente.....	18
CAPÍTULO 3. RECURSOS HUMANOS.....	19
3.1 Concepto.....	19
3.2 Recursos Humanos en las municipalidades .....	19
3.2.1 Planificación de Recursos Humanos.....	20
3.3 Expectativas.....	23
CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO.....	24
4.1 Tipo de Estudio.....	24
4.2 Enfoque.....	24
4.3 Planteamiento del Problema.....	24
4.4 Objetivos.....	25
4.4.1 Objetivo general.....	25
4.4.2 Objetivos Específicos.....	25
4.5 Descripción de la muestra.....	25
4.5.1 Diseño de la Muestra.....	25
4.6 Instrumento de recopilación de datos aplicado .....	26

4.7	Variables.....	26
4.8	Tabulación de resultados.....	27
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO APLICADO.....		29
5.1	Análisis General de la muestra.....	29
5.1.1	Edad y Sexo.....	29
5.1.2	Situación Contractual y Antigüedad.....	30
5.1.3	Escalafón.....	32
5.2	Análisis General de preguntas.....	33
5.2.1	Pregunta N°1 “¿Conoce la Ley 20.922 y las atribuciones que esta le entrega a la municipalidad?”.....	33
5.2.2	Pregunta N°2.....	34
5.2.3	Pregunta 3 “¿Existe(n) otro(s) aspecto(s) que a usted le generan expectativa de que se implemente o mejore y que no hayan sido tomados en cuenta por la Ley 20.922?” <sup>36</sup> .....	
5.3	Análisis de respuestas del personal de Planta.....	37
5.3.1	Análisis General del personal de Planta.....	37
5.3.2	Análisis del personal de Planta por pregunta.....	39
5.4	Análisis de respuestas del personal a Contrata.....	47
5.4.1	Análisis General del personal a Contrata.....	47
5.4.2	Análisis del personal a Contrata por pregunta.....	49
5.5	Análisis de respuestas del personal a Honorarios.....	55
5.5.1	Análisis General del personal a Honorarios.....	55
5.5.2	Análisis del personal a Honorarios por pregunta.....	56
CAPÍTULO 6. PROPUESTA TÉCNICA.....		59
6.1	Propuesta N°1.....	59
6.1.1	Plan de Implementación.....	60
6.2	Propuesta N°2.....	60
6.2.1	Plan de Implementación.....	61
6.3	Propuesta N°3.....	62
6.3.1	Plan de Implementación.....	62
6.4	Resultados Esperados.....	62
CONCLUSIONES.....		63
BIBLIOGRAFÍA.....		65
ANEXOS.....		66

## INTRODUCCIÓN

Las municipalidades componen una parte fundamental de la administración pública de las localidades en las que estas se encuentran, encausando el desarrollo social y económico hacia el desarrollo según las necesidades propias de la población. Personas, conocido como Recursos Humanos, son las que llevan a cargo estas tareas institucionales y las responsables por la entrega del servicio público municipal. Para la realización de estas funciones es que cada municipalidad contiene su propia planta de funcionarios, en donde se establece el número, ubicación jerárquica y funciones de cada uno, la cual, por lo menos en Chile, no ha sido modificada desde el año 1994.

Es aquí donde aparece la llamada “*Nueva Ley de Plantas Municipales*” o Ley N°20.922 la cual permite que cada municipio modifique sus plantas funcionarias, incorporando además una Política de Recursos Humanos, cosa que nunca había existido antes en estas instituciones; ingresando directamente a formar parte de los instrumentos municipales. Esta Ley promete la generación de cargos nuevos, gestión de Recursos Humanos y profesionalización de las municipalidades, entre otras cosas, posibilitando una mejora en la gestión del municipio según su realidad institucional. Es por esto que el personal municipal ha generado diversas expectativas sobre la implementación de esta Ley y, por tanto, será esta la materia de investigación de este documento. Cabe destacar que, hasta el momento en el que se desarrolla esta investigación, la Ley de Plantas Municipales está en plena entrada en vigencia.

Teniendo en cuenta todo lo anterior es que nace la siguiente pregunta de investigación, la cual responde el presente documento: ¿Cuáles son las expectativas de los funcionarios municipales en torno a esta nueva Ley? En dicha interrogante esta contenida también el objetivo general de esta investigación, el cual recaerá sobre la municipalidad de Quilpué, en donde se plantea el análisis las expectativas de los funcionarios de planta, contrata y personal a honorarios acerca de la implementación de la Ley N°20.922 en la Ilustre Municipalidad de Quilpué.

A través de este objetivo general es que nacen ciertos objetivos específicos que permiten conocer los niveles de expectativa en cada eje que toca este cuerpo legal en los 3 niveles existentes dentro de estas instituciones. Funcionarios de Planta, Contrata y Personal a

Honorarios serán analizados desde el grado de expectación, para culminar con una serie de propuestas que respondan a las expectativas y que estén en un horizonte cercano de posibilidades otorgadas por la *Nueva Ley de Plantas*.

Ya conocido el método a realizar para responder al objetivo general, la investigación está compuesta por los siguientes capítulos:

En el **Capítulo 1** se realiza la descripción de la Ley N°20.922, su origen y sus atribuciones entregadas a las municipalidades de Chile.

En el **Capítulo 2** se realiza la descripción del rol que cumplen las municipalidades en la Administración Pública chilena, el origen y las funciones de estas instituciones. Además, se entrega una breve caracterización de la comuna de Quilpué y se profundiza en el personal de la municipalidad de la ciudad.

En el **Capítulo 3** se realiza una breve conceptualización de los Recursos Humanos y como estos son llevados al sector público.

En el **Capítulo 4** está contenido el marco metodológico de esta investigación, el instrumento aplicado y su respectiva tabulación.

En el **Capítulo 5** se realiza el análisis y la interpretación de datos entregados por la encuesta aplicada.

Por último, en el **Capítulo 6** están contenidas las propuestas elaboradas en base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

## **CAPÍTULO 1. LEY DE PLANTAS MUNICIPALES.**

### **1.1 Contexto de Descentralización**

La descentralización es un fenómeno que va de la mano con la democracia, el cual consiste, según (Montecinos, 2011, pág. 8), en “la manera –amplia o restringida- de “distribuir” principalmente el poder político sobre aquella forma territorial en la que se ha organizado el país.”

De acuerdo con la (FAO, 2012), este fenómeno busca, primeramente, que el accionar público esté más cercano a los ciudadanos que requieren de este apoyo público y así responda mejor a las necesidades de estos actores sociales y que además mejore la eficiencia con que se diseñan e implementan los programas públicos, ya que al estar estas funciones más cerca de las condiciones y actores locales, los programas tendrán un diseño más ajustado a las reales condiciones de las localidades y serán implementadas con mayor rapidez y a menor costo.

El Estado chileno no está ajeno a este proceso y también ha incentivado la realización de esta descentralización de su aparato institucional. Este proceso comenzó con fuerza gracias al retorno de la democracia en el año 1990, el cual trajo consigo la creación de una serie de leyes que permitirían otorgar autonomía a los diferentes órganos del estado en las regiones.

Este proceso descentralizador no ha parado hasta nuestros días, en donde cada vez más distintos gobiernos planifican e implementan profundos cambios en virtud de una descentralización del Estado chileno.

### **1.2 Ley de plantas municipales**

El 19 de mayo de 2015 fue presentado el proyecto de ley que pretendía, entre otras cosas, dotar de mayores atribuciones en cuanto a gestión de las municipalidades, así como también otorgar un mayor grado de profesionalización a los funcionarios de estas instituciones locales. Fue así como el 16 de mayo del año 2016 se promulga esta ley, trayendo consigo grandes desafíos que deben abordar las respectivas unidades de RR. HH de cada municipalidad.

La denominada “nueva ley de Plantas Municipales” (Ley N°20.922, 2016) trajo consigo una serie de modificaciones a la ya existente Ley de Municipalidades (Ley N°18.695, 2006). Las más importantes serán explicadas a continuación.

### **1.2.1 Política de Recursos Humanos**

Para que las municipalidades cumplan sus funciones cuentan con instrumentos que necesariamente deben estar presentes y que fueron vistos en el capítulo I. A estas herramientas se incorpora una nueva, la llamada *política de recursos humanos* se convierte, entonces, en un factor fundamental dentro de estas instituciones “...*la cual deberá contemplar, a lo menos, los mecanismos de reclutamiento y selección; promoción y capacitación, y egreso.*” (Ley N°20.922, 2016, pág. Art 4)

### **1.2.2 Creación de nuevas unidades**

La Ley de Municipalidades reconoce que la organización interna es facultad del alcalde, pero esta *nueva Ley de Plantas Municipales* le otorga la potestad de “...*crear unidades que estimen necesarias para su funcionamiento...*” (Ley N°20.922, 2016, pág. Art 4) en donde además se debe justificar el financiamiento, la necesidad de la creación de esta y la aprobación por parte del concejo municipal.

### **1.2.3 Modificación de plantas de personal**

Antes de que la Ley N°20.922 entrara en vigencia, la elaboración de las plantas municipales correspondía a la SUBDERE correspondiente. Ahora, esta puede ser modificada e inclusive fijada por el alcalde de la municipalidad respectiva, pero para esto se deben cumplir los siguientes requisitos, estipulados en el art 4 de esta ley:

- Respetar el límite vigente de gasto en personal (40% de los ingresos propios)
- Disponibilidad presupuestaria.
- Disponer del escalafón de mérito del personal actualizado.
- En caso de que se incremente el número total de cargos en la planta de personal, a lo menos un 75% (setenta y cinco por ciento) de los nuevos cargos que se creen deberán requerir título profesional o técnico.<sup>1</sup>
- Contar con la opinión de los representantes de las asociaciones de funcionarios regidas por la ley N°18.883, la cual no tendrá carácter de vinculante. (Ley N°20.922, 2016, pág. Art 4)

---

<sup>1</sup> Este punto también introduce una mejora a la gestión de la municipalidad en cuanto a la profesionalización de sus funcionarios.

Cabe destacar también que esta creación o modificación tendrá una duración de 8 años a partir del 1 de enero del siguiente año.

#### **1.2.4 Modificación Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales**

La ley N°18.883 también se ve fortalecida por esta *nueva Ley de Plantas Municipales*, todo esto gracias al aumento que otorga al gasto en personal de planta, de un 35% a un 42%, y en gasto de personal a contrata, de un 20% a un 40% respectivamente. (Ley N°20.922, 2016, pág. Art 5)

Además, establece los requisitos de promoción o incorporación de funcionarios a los distintos niveles de plantas existentes dentro de los municipios. Estos son:

- Plantas de Directivos<sup>2</sup>: Título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste.
- Plantas de Profesionales: Título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste.
- Plantas de Jefaturas: Título profesional universitario o título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste, o título técnico que cumpla los requisitos fijados para la planta de técnicos.
- Plantas de Técnicos: Título técnico de nivel superior otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste, en el área que la municipalidad lo requiera; o, en su caso, título técnico de nivel medio, en el área que la municipalidad lo requiera, otorgado por una institución de educación del Estado o reconocida por éste; o haber aprobado, a lo menos, cuatro semestres de una carrera profesional impartida por una institución del Estado o reconocida por éste, en el área que la municipalidad lo requiera.
- Plantas de Administrativos: Licencia de educación media o su equivalente.
- Plantas de Auxiliares: Haber aprobado la educación básica o encontrarse en posesión de estudios equivalentes. Para el ingreso o la promoción a cargos que

---

<sup>2</sup> Exceptuando a las unidades de Obras y Asesoría Jurídica. Estos departamentos requieren el título profesional de Arquitecto y Abogado respectivamente.

impliquen el desarrollo de funciones de chofer, será necesario estar en posesión de la licencia de conducir que corresponda según el vehículo que se asignará a su conducción. (Ley N°20.922, 2016, pág. Art 5)

Aunque esto no es todo, ya que también faculta a crear requisitos específicos para determinados cargos dentro de la municipalidad, sin perjuicio de los estipulados anteriormente.

### **1.2.5 Aumento de Grados (Disposición Transitoria)**

Al momento de aplicar esta Ley, fue dispuesto como artículo transitorio el ascenso inmediato de grados para los siguientes funcionarios: *“El personal de planta, regido por la ley N.º 18.883, que se haya encontrado nombrado al 1 de enero de 2015 como titular en un cargo de las plantas de técnicos, administrativos y auxiliares en los grados 15º al 20º...”* (Ley N°20.922, 2016, pág. Art 2 Transitorio). Aunque también se establecen requisitos para optar a esta promoción de grado, específicamente que el funcionario se haya desempeñado durante 5 años continuos o discontinuos, antes del 1 de enero de 2015, en la misma municipalidad. (Ley N°20.922, 2016, pág. Art 2 Transitorio)

El personal de contrata tampoco queda ajeno a esta medida, pero si es necesario revisar por parte del alcalde de la municipalidad respectiva la disponibilidad presupuestaria para subir de grado a estos funcionarios. (Ley N°20.922, 2016, pág. Art 3 Transitorio) Para que esta promoción se lleve a cabo deberán cumplirse los mismos requisitos mencionados anteriormente.

## CAPÍTULO 2. MUNICIPALIDADES.

### 2.1 Origen y Función

En Chile, la institución a cargo de la administración local es la municipalidad. Dicho organismo está reconocido en el ordenamiento jurídico chileno a través de la *Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (N°18.695)*, la cual en su artículo 1<sup>ero</sup> las reconoce como tal y especifica la finalidad de estas: *“Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.”* (Ley N°18.695, 2006)

Para cumplir con este objetivo, este cuerpo legal le brinda ciertas funciones a las municipalidades, las cuales son llevadas a cabo en la jurisdicción de cada una. Es necesario distinguir entre las funciones privativas<sup>3</sup> y las funciones compartidas con otros órganos del Estado.

Las funciones privativas son:

- Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.
- La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes.
- La promoción del desarrollo comunitario
- Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
- El aseo y ornato de la comuna (Ley N°18.695, 2006, pág. Art 3)

---

<sup>3</sup> Propio y peculiar singularmente de alguien o algo, y no de otros. (RAE, 2017)

En cuanto a las funciones compartidas de estas instituciones están:

- La educación y la cultura.
- La salud pública y la protección del medio ambiente.
- La asistencia social y jurídica.
- La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo.
- El turismo, el deporte y la recreación.
- La urbanización y la vialidad urbana y rural.
- La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias.
- El transporte y el tránsito públicos.
- La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes.
- El desarrollo, implementación, evaluación, promoción, capacitación y apoyo de acciones de prevención social y situacional, la celebración de convenios con otras entidades públicas para la aplicación de planes de reinserción social y de asistencia a víctimas, así como también la adopción de medidas en el ámbito de la seguridad pública a nivel comunal, sin perjuicio de las funciones del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y de las Fuerzas de Orden y Seguridad. (Ley N°18.695, 2006, pág. Art 4)

Además, estas instituciones cuentan con una serie de instrumentos que le permiten llevar a cabo estas funciones. Estos son:

1. Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO): Es el principal instrumento de planificación y gestión de la organización municipal. Su propósito es contribuir a una administración eficiente de la ciudad y promover iniciativas de estudios, programas y proyectos destinados a impulsar el progreso económico, social y cultural de sus habitantes. (CEPAL, 2009)
2. Plan Regulador Comunal: El Plan Regulador es un instrumento constituido por un conjunto de normas sobre adecuadas condiciones de higiene y seguridad en los edificios y espacios urbanos, y de comodidad en la relación funcional entre las zonas habitacionales, de trabajo, equipamiento y esparcimiento. (DFL 458, 1976, pág. Art 41)

3. Presupuesto Anual Comunal: “...ordena en forma eficiente los recursos con que cuenta el municipio, así como los gastos en que incurre, en función de las directrices principales que lo definen.” (Quinchao, 2017)
4. Política de Recursos Humanos<sup>4</sup>
5. Plan Comunal de Seguridad Pública: “El plan comunal de seguridad pública será el instrumento de gestión que fijará las orientaciones y las medidas que la municipalidad y los órganos y organismos señalados en el artículo 104 B dispongan en materia de seguridad pública a nivel comunal...” (Ley N°18.695, 2006, pág. Art 104F)

Pero para llevar a cabo las labores correspondientes para cumplir con estos objetivos se necesitan recursos. La obtención de estos recursos está regulada por la *Ley de Rentas Municipales* (Decreto 2385, 1996), la cual establece que, en resumidas cuentas, las municipalidades cuentan con ingresos propios (patentes comerciales, impuestos, multas, entre otros) y aportes del Estado a través de aportes fiscales (FCM<sup>5</sup>, FRIL<sup>6</sup>, entre otros).

Todos estos ingresos deberán estar contemplados en el presupuesto municipal anual, que la misma Ley N°18.695 establece, para que estos puedan ser correctamente destinados al cumplimiento de las metas anteriormente estipuladas.

La estructura organizacional de estas instituciones la componen: un Alcalde, un Concejo Municipal<sup>7</sup>, elegidos por voto popular, y las unidades que el municipio estime pertinentes. Pero el artículo 16 de esta ley fija las unidades obligatorias para cada municipalidad: “... *Secretaría Municipal, Secretaría Comunal de Planificación, Unidad de Desarrollo Comunitario, Unidad de Administración y Finanzas y Unidad de Control...*” (Ley N°18.695, 2006, pág. Art 16). Dejando a criterio propio de cada municipalidad si cree necesaria la creación de otras unidades para el ejercicio de sus funciones.

---

<sup>4</sup> Instrumento definido en el Capítulo “Ley de Plantas Municipales”

<sup>5</sup> Fondo Común Municipal. Reconocido en la misma Ley de Rentas Municipales (Decreto 2385, 1996)

<sup>6</sup> Fondo Regional de Inversión Local. Reconocido en la Ley de Presupuesto (Decreto 2385, 1996)

<sup>7</sup> Los integrantes de este concejo serán determinados por la cantidad de electores de la comuna (Ley N°18.695, 2006, pág. Art 72)

## 2.2 Funcionarios

Los funcionarios municipales son reconocidos dentro de la misma Ley N°18.695, específicamente en su artículo 40: “...se entenderá que son funcionarios municipales el alcalde, las demás personas que integren la planta de personal de las municipalidades y los personales a contrata que se consideren en la dotación de las mismas, fijadas anualmente en el presupuesto municipal...” (Ley N°18.695, 2006, pág. Art 40). Pero es en el Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales (N°18.883, 1989) donde se pueden encontrar las regulaciones correspondientes a los funcionarios municipales.

Es en este cuerpo legal donde se establecen 4 tipos de funcionarios municipales:

- Funcionario de planta: Se entenderá como personal de planta a aquellos que “...conforman la organización estable de la municipalidad y sólo podrán corresponder a las funciones que se cumplen en conformidad a la ley N°18.695...” (N°18.883, 1989, pág. Art 2)
- Funcionarios a contrata: “Es aquel de carácter transitorio<sup>8</sup> que se contempla en la dotación de una municipalidad.” (N°18.883, 1989, pág. Art 5 letra F). Además, estos cargos no podrán superar el 40% del gasto en remuneraciones<sup>9</sup> de la planta municipal. (N°18.883, 1989, pág. Art 2)
- Funcionarios a Honorarios: Estos funcionarios se encuentran reconocidos también en el artículo 2 como “...honorarios a suma alzada pagados a personas naturales, honorarios asimilados a grado, jornales, remuneraciones reguladas por el Código del Trabajo, suplencias y reemplazos, personal a trato y/o temporal y alumnos en práctica.” (N°18.883, 1989, pág. Art 2)
- Funcionarios regidos por el Código del Trabajo: “El personal que se desempeñe en servicios traspasados desde organismos o entidades del sector público y que administre directamente la municipalidad se registrará también por las normas del Código del Trabajo.” (N°18.883, 1989, pág. Art 3)

---

<sup>8</sup> Tiene como fecha de caducidad el 31 de diciembre de cada año (N°18.883, 1989, pág. Art 2)

<sup>9</sup> Es cualquier contraprestación en dinero que el funcionario tenga derecho a percibir en razón de su empleo o función, como, por ejemplo, sueldo, asignación municipal, asignación de zona y otras. (N°18.883, 1989, págs. Art 2, letra D)

Todos y cada uno de estos funcionarios están clasificados dentro de los escalafones propios de la municipalidad: Directivos, profesionales, jefaturas, técnicos, administrativos y auxiliares (N°18.883, 1989, pág. Art 7). Este mismo estatuto administrativo les ha otorgado grados a estos escalafones, de estos grados dependerá la remuneración recibida, las funciones a realizar y las asignaciones correspondientes para cada cargo.

Escalafón	Grado
<b>Alcaldes</b>	Del 1 al 6
<b>Directivos</b>	Del 3 al 10
<b>Profesionales</b>	Del 5 al 12
<b>Jefaturas</b>	Del 7 al 12
<b>Técnicos</b>	Del 9 al 17
<b>Administrativos</b>	Del 11 al 18
<b>Auxiliares</b>	Del 13 al 20

Ilustración 1. Elaboración propia en base a la Ley N°18.883

En el sector público en general existe un concepto denominado carrera funcionaria, el cual consiste básicamente en *“...un sistema integral de regulación del empleo municipal aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función municipal, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad.”* (N°18.883, 1989, pág. Art 5). Según el Título II del estatuto, este complejo proceso contempla, inclusive, la forma de ingreso al personal de planta de la institución, el cual debe ser a través de un concurso público, en caso de existir una vacante que no sea provista de ascenso alguno. También instaura el sistema de calificaciones, capacitación del personal y las promociones. (N°18.883, 1989, pág. Título II)

## 2.3 Municipio Quilpué

La comuna de Quilpué se ubica en la provincia de Marga-Marga, perteneciente a la región de Valparaíso. Tiene 170.853<sup>10</sup> habitantes los cuales se distribuyen en los 537km<sup>2</sup> que tiene la comuna; el 9.56% de estos habitantes se encuentra en condición de pobreza (SINIM, 2017).

La municipalidad de Quilpué es comandada por el alcalde, sr. Mauricio Viñambres, y 8 miembros del concejo municipal, además cuenta con 19 unidades<sup>11</sup> para el ejercicio de sus funciones. (SINIM, 2017)

Su visión es *“Ser un municipio inspirado en guiar participativamente el desarrollo comunal y entregar soluciones a los problemas de su gente, con un equipo de funcionarios felices, eficientes, amables, proactivos e integrados a los fines de la organización”* (Municipalidad de Quilpué)

Su misión es *“Trabajar al servicio de la comunidad como una organización responsable, eficiente y transparente capaz de dar soluciones a las necesidades de los habitantes de Quilpué”* (Municipalidad de Quilpué)

### 2.3.1 Personal Municipal

Según el Sistema Nacional de Información de Municipalidades (SINIM, 2017), dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), esta institución local contó con un presupuesto de M\$ 30.043.643 de los cuales un 27.57% de dicha cifra pertenece a los gastos de personal. Los funcionarios, y el gasto en remuneraciones respectivo, se distribuyen de la siguiente manera:

Situación Contractual	N° de funcionarios	Gasto Anual en Personal
<b>Planta</b>	167 funcionarios	M\$ 3.329.399
<b>Contrata</b>	67 funcionarios	M\$ 872.410
<b>Honorarios</b>	46 funcionarios	M\$ 310.370
<b>Honorarios por Programas</b>	566 funcionarios	M\$ 743.102

Ilustración 2 Elaboración propia según datos del Sistema de Información de Municipalidades (SINIM)

<sup>10</sup> (SINIM, 2017)

<sup>11</sup> Ver Organigrama en el Anexo N°2

### 2.3.2 Planta Municipal Vigente

La planta municipal de la municipalidad de Quilpué fue establecida el año 1994, a través del DFL 212-19321, por el Ministerio del Interior<sup>12</sup>.

Planta	Cargo	Grado	N° de Cargos	Planta	Cargo	Grado	N° de Cargos	
Alcaldes	Alcalde	3°	1	Jefaturas	Jefatura	9°	1	
Directivos	Juez de Policía Local	4°	1		Jefatura	10°	1	
	Secretario Municipal	5°	1		Jefatura	11°	1	
	Secretario Comunal de Planificación y Coordinación	5°	1		Jefaturas	12°	3	
	Asesor Jurídico	5°	1	Técnicos	Técnico	10°	1	
	Director de Desarrollo Comunitario	5°	1		Técnicos	11°	3	
	Directivos	5°	3		Técnicos	12°	3	
	Director de Obras Municipales	6°	1		Técnicos	13°	4	
	Directivos	6°	4		Técnicos	14°	3	
	Directivos	7°	5		Técnicos	15°	2	
	Directivos	8°	2		Técnicos	16°	2	
	Directivos	9°	2		Técnico	17°	1	
	Directivos	10°	2		Administrativos	Administrativos	12°	3
Profesionales	Profesional	6°	1			Administrativos	13°	7
	Profesionales	8°	2	Administrativos		14°	8	
	Profesionales	8°	2	Administrativos		15°	7	
	Profesionales	9°	2	Administrativos		16°	7	
	Profesionales	9°	2	Administrativos		17°	5	
	Profesionales	10°	3	Auxiliares		Auxiliares	14°	3
	Profesionales	10°	2			Auxiliares	15°	20
	Profesionales	11°	3			Auxiliares	16°	20
	Profesionales	12°	4			Auxiliares	17°	11
	Profesionales	Ley N°15.076 hrs./s.	22		Auxiliares	18°	2	

Ilustración 3. Elaboración Propia a partir de los datos entregados por el DFL 212-19321

<sup>12</sup> Cabe destacar que la facultad para designar las plantas municipales fue otorgada por la Ley N°19.280 del año 1993, la cual modificó la Ley Orgánica de Municipalidades, precisamente en su artículo N°2: “Facultase al Presidente de la República, para que dentro del plazo de 6 meses, adecue las plantas y escalafones vigentes del personal de las municipalidades...” (Ley N°19.280, 2016, pág. Art 2)

## CAPÍTULO 3. RECURSOS HUMANOS.

### 3.1 Concepto

Las organizaciones funcionan en base a personas, estas son el pilar fundamental a la hora de llevar a cabo el cumplimiento de objetivos organizacionales. Por lo mismo es necesario comprender como se puede sacar el máximo provecho de este recurso. Es aquí donde Chiavenato entrega un concepto clave para comprender esta actividad tan propia de las organizaciones: *“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”* (Chiavenato, 2007, pág. 122)

### 3.2 Recursos Humanos en las municipalidades

Como en toda organización, y como se mencionó en el subcapítulo anterior, es necesario establecer cómo se va a proceder en la administración de los recursos humanos. Las municipalidades chilenas no están ajenas a este proceso constante y por lo tanto también cuentan con directrices que deben ser aplicadas por las unidades de recursos humanos de todas estas instituciones. Estas directrices las entrega la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo en el *“Manual de Gestión de Personas para Municipalidades”* del año 2015. Este manual contiene 12 ejes vinculados con la administración de recursos humanos, pero para efectos de este análisis solo se profundizará en 1, ya que este proceso marcará la tendencia de los siguientes pasos a seguir. Estos son:

1. Proceso de Planificación de Recursos Humanos.
2. Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción.
3. Proceso de Capacitación.
4. Proceso de Gestión y Evaluación del Desempeño.
5. Proceso de Promoción y Ascenso.
6. Proceso de Reconocimiento.
7. Proceso de Desvinculación y/o Retiro.
8. Proceso de Acoso Sexual y Laboral.
9. Proceso de Permisos y Feriados.
10. Proceso de Licencias Médicas.
11. Proceso de Horas Extraordinarias.
12. Proceso de Prevención de Riesgos.

### 3.2.1 Planificación de Recursos Humanos

*“La planificación del recurso humano corresponde al proceso formal, continuo y sistemático, mediante el cual se determinan los objetivos estratégicos para disponer de un adecuado desarrollo organizacional y de calidad de vida laboral, lo que se operacionaliza en procesos de reclutamiento, selección, movimiento interno, desvinculación, calificación y promoción del personal dentro de la organización, así como en el cumplimiento de las distintas normativas que regulan los derechos y deberes funcionarios.” (Manual de Gestión de Personas: Municipios, 2015)*

Bajo la premisa anterior, entonces, las municipalidades deben tomar en cuenta los siguientes aspectos si pretenden realizar una buena planificación de los Recursos Humanos:

- Etapa de Levantamiento de información de la Municipalidad: aquí se debe desarrollar un levantamiento de información que pueda reflejar el momento contextual que vive el municipio, tanto social como económicamente hablando.
- Etapa de Definiciones de los conceptos de la Planificación como marco Estratégico: es en esta etapa donde entran los instrumentos municipales, los cuales deben estar plenamente definidos para poder identificar el tipo de gestión y hasta donde estará enfocada.
- Etapa de Planificación de Recursos Humanos: es la etapa más compleja del proceso, ya que es aquí donde interviene el departamento de RR.HH respectivo de cada municipalidad.

Durante el desarrollo de este proceso se deberá realizar la *Formulación de la estrategia de Recursos Humanos*, en donde debe estar contenida por escrito la estrategia a seguir por el municipio en esta materia, la cual también debe contar con los siguientes elementos esenciales:

- Consenso de alta dirección municipal
- Concepto central de la estrategia de Recursos Humanos<sup>13</sup>
- Definición de Objetivos Estratégicos
- Análisis FODA
- Prioridades
- Definición de metas

---

<sup>13</sup> El concepto central puede ser “Mejorar las competencias de los funcionarios”, “Desarrollar una cultura de calidad”, u otros de similar naturaleza. (Manual de Gestión de Personas: Municipios, 2015)

- Sistema de monitoreo y seguimiento de las metas (SUBDERE, 2015)

Esta planificación, como ya se dijo anteriormente, es un proceso complejo y por lo tanto cuenta con ejes vitales para que su diseño, y posterior implementación, resulte de la mejor forma posible. Estos son:

- Planificación, Reclutamiento y Selección de los recursos humanos
  - Realizar análisis de los cargos municipales a fin de establecer requisitos específicos para los mismos, como insumo para los perfiles de cargo.
  - Prever las necesidades de recursos humanos de la organización municipal para lograr los objetivos de ésta.
  - Elaborar y ejecutar un plan para satisfacer esas necesidades.
  - Reclutar los recursos humanos requeridos.
  - Seleccionar y contratar recursos humanos para cubrir determinados puestos de trabajo dentro del municipio.
  - Preparar y mantener actualizado el Escalafón del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes.
  - Apoyar, gestionando la provisión oportuna de los recursos humanos a las unidades municipales que lo requieran, participando en la selección del personal, aplicando las normas relativas a la carrera funcionaria.
- Gestión de Personal
  - Mantener actualizados los registros con toda la información referida al personal y sus antecedentes.
  - Mantener claridad respecto a la legislación que afecte al personal municipal, asesorando oportunamente a éstos en materias de esta naturaleza.
  - Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal.
  - Ejecutar y tramitar las licencias médicas, permisos, feriados legales y todo lo relacionado con solicitudes que reflejen inquietudes del personal.
  - Registrar la asistencia y horario de trabajo del personal.
  - Velar porque el personal cumpla las disposiciones estatutarias y pueda, del mismo modo, hacer efectivos sus derechos.
- Desarrollo de los recursos humanos
  - Formación y capacitación de los funcionarios municipales; se contemplan tres tipos de capacitación: para el ascenso, de perfeccionamiento y

voluntaria. Ello enmarcado en el Plan Anual de Capacitación, el cual debe relacionar los objetivos estratégicos del municipio con sus capacidades instaladas, estableciendo las brechas entre aquello que los funcionarios deben desarrollar y las acciones de capacitación que permitan disminuir estas brechas para mejorar la gestión, lograr satisfacción de los propios funcionarios orientados al cumplimiento de los desafíos de la gestión del municipio.

- Realización de acciones de capacitación; ellas pueden desarrollarse mediante convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales. Asimismo, dos o más municipalidades pueden llevar a cabo programas o proyectos conjuntos de capacitación y perfeccionamiento coordinando actividades para tal objeto. De conformidad a las normas estatutarias, el proyecto de presupuesto municipal debe consultar los recursos necesarios para el desarrollo de los programas de capacitación y perfeccionamiento o puede recurrirse a otras fuentes de financiamiento provisto por la ley o por programas específicos de entidades subnacionales y nacionales.
- Diseño de sistema de evaluación de resultados de los distintos funcionarios.
- Remuneraciones y prestaciones
  - Diseñar y aplicar sistemas de remuneración y prestaciones para todos los funcionarios municipales.
  - Asegurar que la remuneración y prestaciones sean equitativas y congruentes, y establecer un mecanismo de asignación de incremento de grados y mejora de beneficios para funcionarios a Contrata y honorarios.
  - Gestionar un sistema de remuneraciones de acuerdo a la normativa y reglamentación vigente, a los procedimientos establecidos y a la política alcaldía, que permita entregar correcta y oportunamente las remuneraciones del personal de la Municipalidad, además de proveer a las autoridades, de la información presupuestaria necesaria para la toma de decisiones.
- Relaciones con los trabajadores municipales y relaciones laborales
  - Establecer un enlace permanente y transversal entre la municipalidad y la asociación de funcionarios para abordar los desafíos y las políticas de

recursos humanos, respecto de la incorporación, desarrollo y desvinculación del personal.

- Preparar los antecedentes y servir de apoyo para una correcta aplicación del sistema de calificaciones del personal municipal.
- Seguridad e Higiene
  - Diseñar y aplicar programas que garanticen la seguridad e higiene en el trabajo.
  - Ofrecer asistencia a funcionarios con problemas personales que influyan en sus resultados laborales.
- Investigación y control de recursos humanos
  - Crear bases informáticas sobre el recurso humano, que permite procesar los datos y generar información para la toma de decisiones.
  - Diseñar y aplicar sistemas de comunicación con los empleados.
- Desvinculación
  - Diseñar planes de desvinculación, que permitan adquirir nuevas competencias necesarias, entregando instrumentos a quienes se retiran para su reinserción laboral.

### 3.3 Expectativas

*“La esperanza de realizar o conseguir algo”<sup>14</sup> o “una variable de la naturaleza cognitiva que sugiere la idea de anticipación y cuya inclusión en los análisis psicológicos resulta de fundamental importancia a los fines de explicar y predecir un comportamiento, dinámica social y hasta el motivo de nuestros estados de ánimos.”* (Cosacov, 2007, pág. 133). Esta variable cognitiva se puede expresar en toda dimensión del ser humano, desde el plano íntimo-personal hasta el plano grupal-social gracias a la posibilidad de que exista una potencial concreción de lo que se anhela. La valoración de una expectativa es de carácter subjetiva ya que, si bien esta proviene de un hecho objetivo, depende de la persona y el grado de afectación que tenga para con el suceso potencial de ocurrencia.

---

<sup>14</sup> (RAE)

## **CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Tipo de Estudio**

El tipo de estudio propuesto para esta investigación es de tipo Descriptivo ya que “... *la finalidad es dar a conocer cómo y de qué forma se ha desarrollado un determinado fenómeno: esto a través de la medición y evaluación de los diferentes componentes del fenómeno a estudiar*” (Hernandez Sampieri. R Fernández Collado C. & Baptista Lucio P., 2006, pág. 102)

### **4.2 Enfoque**

El enfoque que se le da a esta investigación es de tipo mixto ya que “... *implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema*” (Hernandez Sampieri. R Fernández Collado C. & Baptista Lucio P., 2006, pág. 751)

### **4.3 Planteamiento del Problema**

La descentralización del Estado chileno ha sido una premisa que toma fuerza a medida que pasa el tiempo, en el cual también se han visto una serie de medidas por parte de los gobiernos de turno, que pretenden descentralizar cada vez más al Estado y así proveer de mayores recursos decisionales a sus organismos.

Una de las medidas que se han tomado en esta materia ha sido la Ley N°20.922 o la llamada “*Nueva Ley de Plantas Municipales*” la cual llega a dotar de mayores atribuciones a las municipalidades para con los funcionarios, creando una política de recursos humanos y modificando sus propias plantas funcionarias.

Es por lo anterior que se han generado diversas expectativas acerca de las “nuevas” condiciones laborales para los trabajadores municipales, para lo cual es necesario conocer cuáles son estas expectativas y de qué manera el municipio, a través de cualquier atribución que le ha sido otorgada por esa Ley, puede llegar a cumplir lo que los funcionarios municipales esperan en su vida laboral.

Es que, de acuerdo con todo lo mencionado anteriormente, nace la siguiente interrogante que se buscará resolver en esta investigación: **¿Cuáles son las expectativas de los funcionarios municipales en torno a esta nueva Ley?**

#### 4.4 Objetivos

##### 4.4.1 Objetivo general

Analizar las expectativas de los funcionarios de planta, contrata y personal a honorarios acerca de la implementación de la Ley N°20.922 en la Ilustre Municipalidad de Quilpué.

##### 4.4.2 Objetivos Específicos

1. Detallar las atribuciones, en materias de RR. HH y de dotación de personal, que entrega la Ley N°20.922 a los municipios.
2. Describir el concepto de RR. HH y su rol en las municipalidades.
3. Definir parámetros para la medición de expectativas
4. Descomponer al personal de la municipalidad de Quilpué
5. Identificar los posibles ejes que generen expectativas al personal de la municipalidad de Quilpué
6. Dimensionar el grado de conocimiento que tienen los funcionarios de planta, contrata y personal a honorarios de la municipalidad de Quilpué sobre la Ley 20.922
7. Identificar el nivel de expectativas de los funcionarios de planta, contrata y personal a honorarios de la municipalidad de Quilpué.

#### 4.5 Descripción de la muestra

El municipio de Quilpué cuenta con 167 funcionarios de planta, 67 funcionarios a contrata y un personal a honorarios que asciende a 46 personas los cuales serán seleccionados aleatoriamente para esta investigación, por lo tanto, la muestra equivalente será de 55 personas.

##### 4.5.1 Diseño de la Muestra

Tamaño de la población = N = 280

Margen de error = e = 10

Nivel de confianza = z = 90

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

*Ilustración 4 Fuente: (Survey Monkey, 2017)*

#### 4.6 Instrumento de recopilación de datos aplicado

El instrumento aplicado a la muestra, anteriormente establecida, consistió en una encuesta acerca de las expectativas que genera la Ley 20.922 en los funcionarios de la municipalidad de Quilpué y el personal a honorarios respectivamente. Todo esto con el fin de recopilar datos acerca de su nivel de conocimiento de la Ley 20.922, las expectativas que genera en la persona esta Ley, cuál de estas le gustaría ver realizada dentro del municipio y que expectativa tiene para el futuro en las temáticas que resuelve esta Ley.

El instrumento constó de dos (2) preguntas estructuradas, es decir, cerradas o de respuesta múltiple y una (1) pregunta abierta, es decir, la respuesta viene de sus propias palabras e interpretaciones. Estas preguntas fueron realizadas a lo largo de todos los escalafones del personal sin distinción y a las tres modalidades de contrato existentes en el municipio (Planta, Contrata y Honorario)

#### 4.7 Variables

Variables	Aspectos a Considerar	Preguntas
Ley N°20.922	Conocimiento de la Ley y sus facultades	¿Conoce la Ley 20.922 y las atribuciones que esta le entrega a la municipalidad?
Personal Municipal	Grado de expectativas laborales e institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las expectativas que generan en Ud. cada uno de estos ejes contenidos en la Ley 20.922?</li> <li>¿Cuál de estos ejes le gustaría que se transformara en una realidad en el municipio?</li> </ul>
Características del personal Municipal	Sexo, Edad, Escalafón, Situación contractual, Antigüedad en la Institución	Sexo, Edad, Escalafón, Situación contractual, Antigüedad en la Institución

## 4.8 Tabulación de resultados

	Sexo	Edad	Escalafon	Contrato	Antigüedad	P 1	P 3	M. S	P. C	E. L	M.A. T	M	C	G. M	N.P. M	P	E.C
1	F	31 a 40	Profesional	Planta	6 a 10	P	NO	M	M	A	M	B	M	A	A	A	G.M
2	M	41 a 50	Directivo	Planta	6 a 10	P	NO	M	M	M	B	B	B	M	M	M	P
3	M	50 o+	Directivo	Planta	11 o+	S	NO	B	B	A	M	M	B	M	M	A	P
4	F	31 a 40	Profesional	Contrata	0 a 5	P	NO	B	M	M	B	B	B	M	A	B	P.C
5	F	31 a 40	Profesional	Contrata	0 a 5	S	NO	M	M	M	M	B	B	B	M	A	P
6	M	41 a 50	-	Honorario	0 a 5	N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	M	41 a 50	Jefatura	Planta	11 o+	S	NO	B	B	A	B	B	M	M	A	A	M.S
8	M	50 o+	Tecnico	Contrata	0 a 5	S	Antigüedad	A	A	A	A	A	A	A	A	A	P
9	M	41 a 50	Tecnico	Contrata	6 a 10	P	NO	M	A	A	B	A	A	M	B	A	E.L
10	M	50 o+	Profesional	Planta	11 o+	S	NO	M	M	A	M	A	A	A	M	A	M
11	F	31 a 40	Profesional	Planta	6 a 10	S	Antigüedad	M	M	M	B	B	A	A	A	A	C
12	F	50 o+	Profesional	Planta	11 o+	P	NO	B	B	B	B	M	A	B	A	A	N.P. M
13	M	20 a 30	Administrativo	Contrata	0 a 5	P	NO	M	B	M	M	B	M	B	M	B	G.M
14	F	41 a 50	Administrativo	Contrata	0 a 5	P	NO	B	B	M	B	B	B	B	M	B	G.M
15	F	50 o+	Administrativo	Contrata	11 o+	P	Antigüedad	A	A	M	A	A	A	A	A	A	P.C
16	M	41 a 50	Tecnico	Contrata	0 a 5	P	NO	M	M	B	A	M	M	A	M	M	G.M
17	F	50 o+	Administrativo	Contrata	6 a 10	S	Antigüedad	A	A	A	M	M	A	A	M	A	G.M
18	M	41 a 50	Tecnico	Contrata	0 a 5	P	NO	B	B	M	B	B	M	A	B	M	G.M
19	F	41 a 50	Tecnico	Planta	11 o+	S	Antigüedad	B	M	M	B	A	B	B	A	M	M.S
20	M	41 a 50	Administrativo	Planta	11 o+	N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	M	31 a 40	Profesional	Planta	0 a 5	P	NO	A	A	M	B	B	B	A	A	B	G.M
22	M	41 a 50	Profesional	Planta	6 a 10	P	Antigüedad	M	B	M	A	M	B	A	M	A	G.M
23	M	41 a 50	Administrativo	Planta	6 a 10	N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24	F	41 a 50	-	Honorario	0 a 5	N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25	F	41 a 50	-	Honorario	0 a 5	N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26	M	41 a 50	Auxiliar	Planta	0 a 5	P	NO	A	B	A	A	B	B	A	M	M	G.M
27	M	31 a 40	-	Honorario	0 a 5	P	Antigüedad	A	A	A	M	B	B	A	A	B	G.M
28	F	41 a 50	-	Honorario	0 a 5	P	NO	A	B	A	M	B	M	M	B	B	M.S
29	F	31 a 40	Tecnico	Contrata	6 a 10	S	Antigüedad	M	B	A	B	B	B	B	M	A	P
30	F	31 a 40	-	Honorario	0 a 5	S	NO	M	B	A	M	A	M	A	A	A	E.L

31	M	41 a 50	Tecnico	Contrata	0 a 5	P	Antigüedad	B	M	M	B	M	M	A	M	A	G.M
32	M	41 a 50	-	Honorario	6 a 10	N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
33	F	31 a 40	-	Honorario	0 a 5	P	NO	M	A	M	B	B	M	A	M	M	P.C
34	M	50 o +	Directivo	Planta	6 a 10	S	NO	B	B	M	M	M	B	A	A	A	P
35	F	41 a 50	Profesional	Contrata	6 a 10	P	Antigüedad	M	M	A	B	M	B	A	M	A	P
36	M	50 o +	Jefatura	Planta	11 o +	P	NO	B	B	B	M	M	M	A	M	A	P
37	M	31 a 40	Tecnico	Contrata	6 a 10	P	C.F	M	A	A	B	M	M	B	M	B	E.L
38	M	31 a 40	Jefatura	Planta	0 a 5	P	NO	M	M	B	M	B	M	A	B	A	P
39	F	41 a 50	Tecnico	Contrata	0 a 5	S	Antigüedad	A	M	A	M	B	M	M	M	M	E.L
40	F	31 a 40	Profesional	Planta	0 a 5	P	NO	B	M	B	M	M	B	M	M	A	P
41	F	41 a 50	-	Honorario	6 a 10	N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
42	M	41 a 50	-	Honorario	0 a 5	N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
43	M	50 o +	Profesional	Planta	11 o +	S	NO	B	B	B	M	A	A	A	M	A	P
44	M	31 a 40	Tecnico	Contrata	6 a 10	P	NO	M	M	A	B	B	B	B	M	B	E.L
45	F	41 a 50	Directivo	Planta	6 a 10	S	NO	B	B	B	M	M	M	A	A	A	N.P. M
46	F	20 a 30	Administrativo	Contrata	6 a 10	P	NO	M	M	A	B	B	B	B	M	M	E.L
47	M	31 a 40	Administrativo	Contrata	6 a 10	P	NO	M	M	A	B	M	B	M	M	M	E.L
48	F	41 a 50	Profesional	Planta	6 a 10	P	NO	B	M	M	M	M	M	A	M	A	P
49	F	31 a 40	-	Honorario	0 a 5	N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
50	M	31 a 40	Tecnico	Contrata	0 a 5	S	Antigüedad	A	M	A	B	M	M	M	M	A	E.L
51	M	41 a 50	Administrativo	Planta	6 a 10	P	NO	B	M	B	B	B	B	A	M	M	G.M
52	F	41 a 50	-	Honorario	0 a 5	N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
53	F	31 a 40	-	Honorario	0 a 5	P	NO	A	B	M	B	M	B	M	M	M	E.L
54	F	41 a 50	Profesional	Planta	6 a 10	P	NO	M	B	B	M	B	M	A	A	A	P
55	M	50 o +	Jefatura	Planta	11 o +	S	NO	B	B	B	A	A	M	M	A	A	P

## CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO APLICADO

A continuación, se realizará un desglose de los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado. Primero se realizará de forma general de la muestra, posterior a esto se desglosará por pregunta y por último de acuerdo con cada modalidad de contrato (Planta, Contrata, Honorario)

### 5.1 Análisis General de la muestra

#### 5.1.1 Edad y Sexo

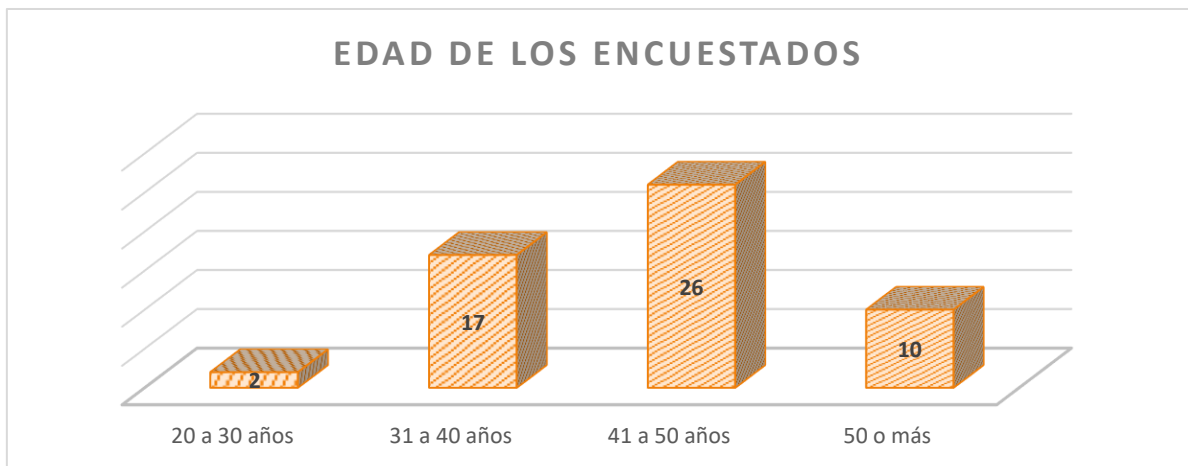


Gráfico N°1

El gráfico N°1 indica que dos (2) encuestados tenían entre 20 a 30 años, diecisiete (17) tenían entre 31 a 40 años, veintiséis (26) tenían entre 41 a 50 años y diez (10) personas tenían 50 años o más.

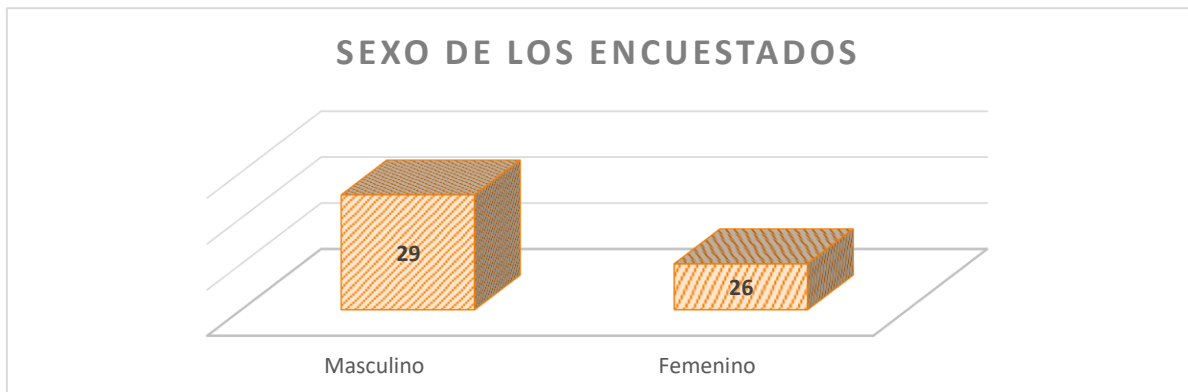


Gráfico N°2

El gráfico N°2 muestra que el 53% correspondiente a veintinueve (29) personas son de sexo Masculino, en cambio el 47% restante de personas son de sexo Femenino, veintiséis (26) personas respectivamente.

### 5.1.2 Situación Contractual y Antigüedad

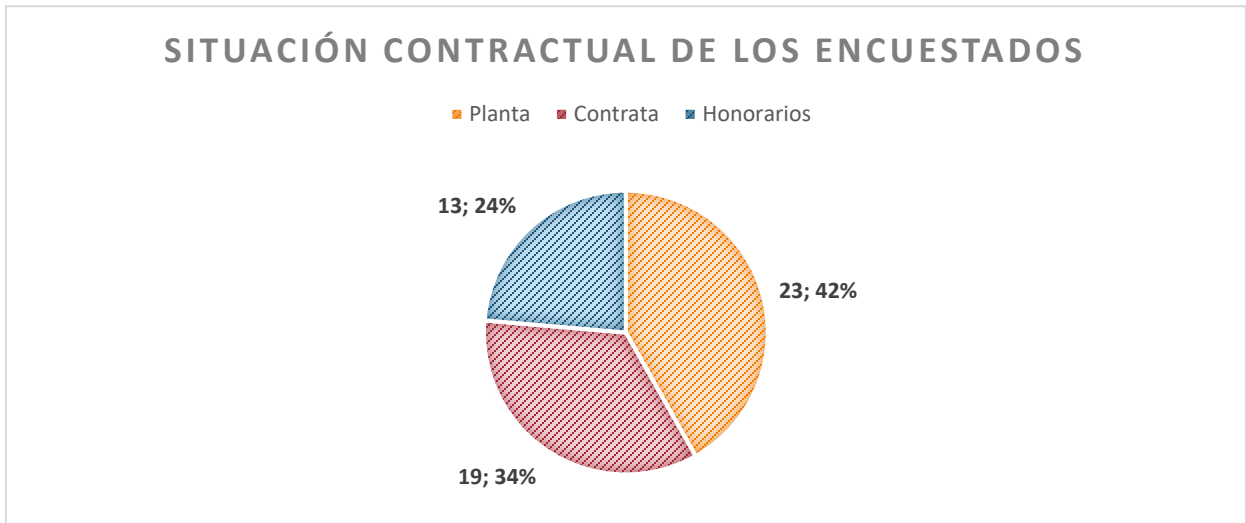


Gráfico N°3

De acuerdo con el gráfico N°3, del total de cincuenta y cinco (55) encuestados, veintitrés (23) de estos corresponden a la planta del municipio, diecinueve (19) a la contrata y trece (13) corresponden al personal a honorarios de la institución.

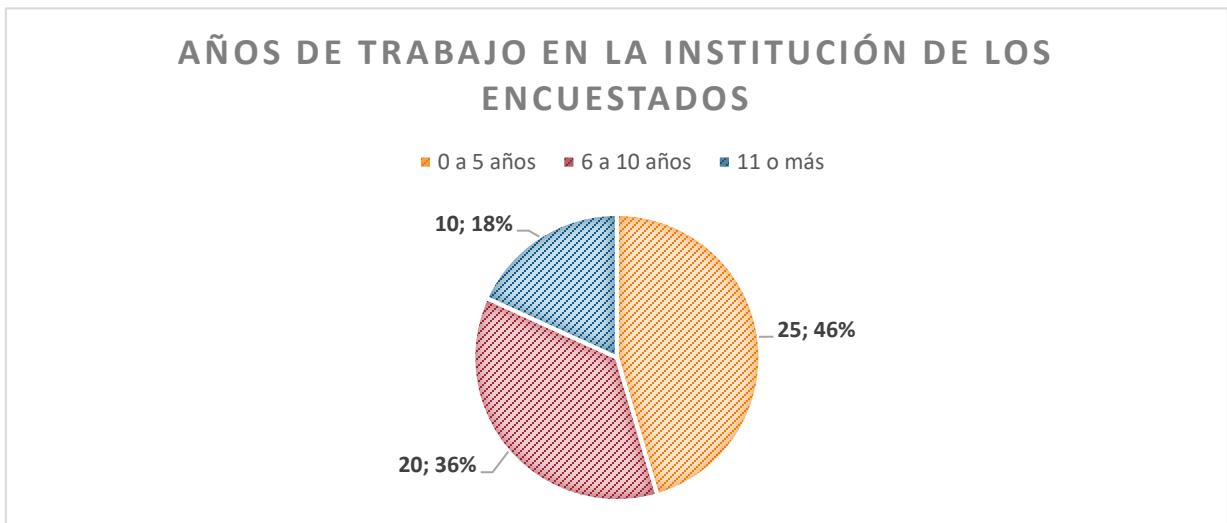


Gráfico N°4

Este gráfico N°4 indica que, del total de encuestados, veinticinco (25) llevan de 0 a 5 años en la institución, veinte (20) llevan de 6 a 10 años prestando servicios al municipio y por último diez (10) encuestados señalaron estar hace más de 11 años trabajando en el municipio.

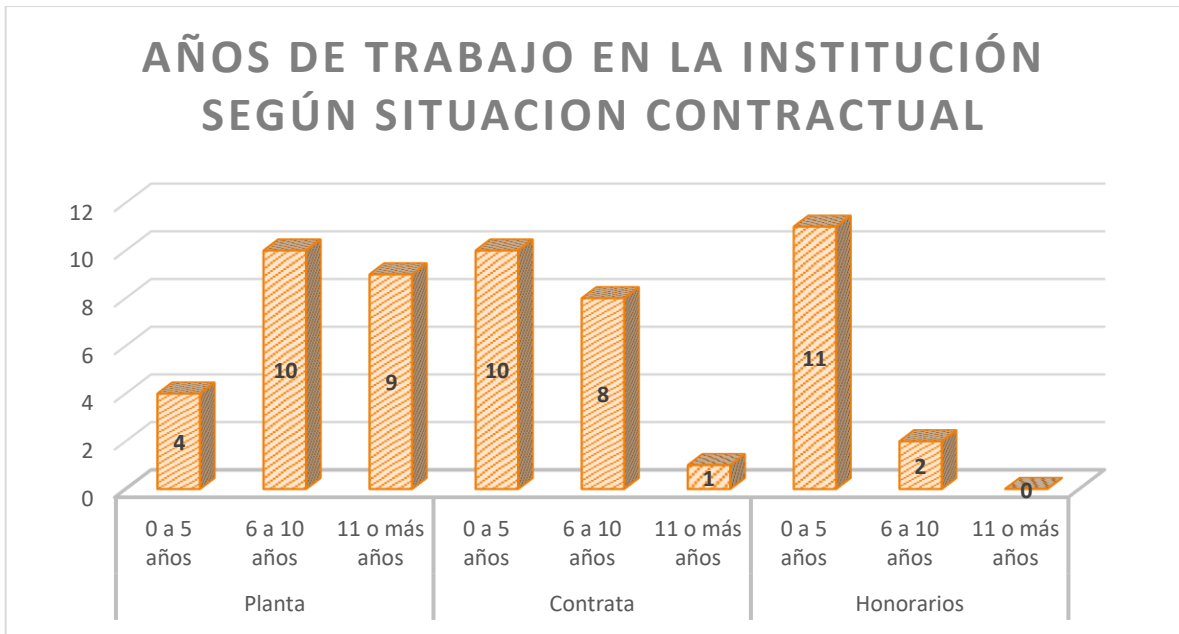


Gráfico N°5

El gráfico N°5 combina los años de trabajo de acuerdo con la situación contractual de cada encuestado. Al lado izquierdo se encuentra el personal de planta; cuatro (4) llevan trabajando de 0 a 5 años, diez (10) llevan trabajando de 6 a 10 años y nueve (9) lo lleva haciendo por 11 años o más.

Al centro del gráfico se encuentra el personal a contrata; diez (10) llevan prestando servicios de 0 a 5 años, ocho (8) de 6 a 10 años y uno (1) por 11 años o más.

A la derecha del gráfico se encuentra el personal a honorarios; once (11) se encuentra de 0 a 5 años prestando servicios, dos (2) de 6 a 10 años y cero (0) de 11 o más años.

### 5.1.3 Escalafón

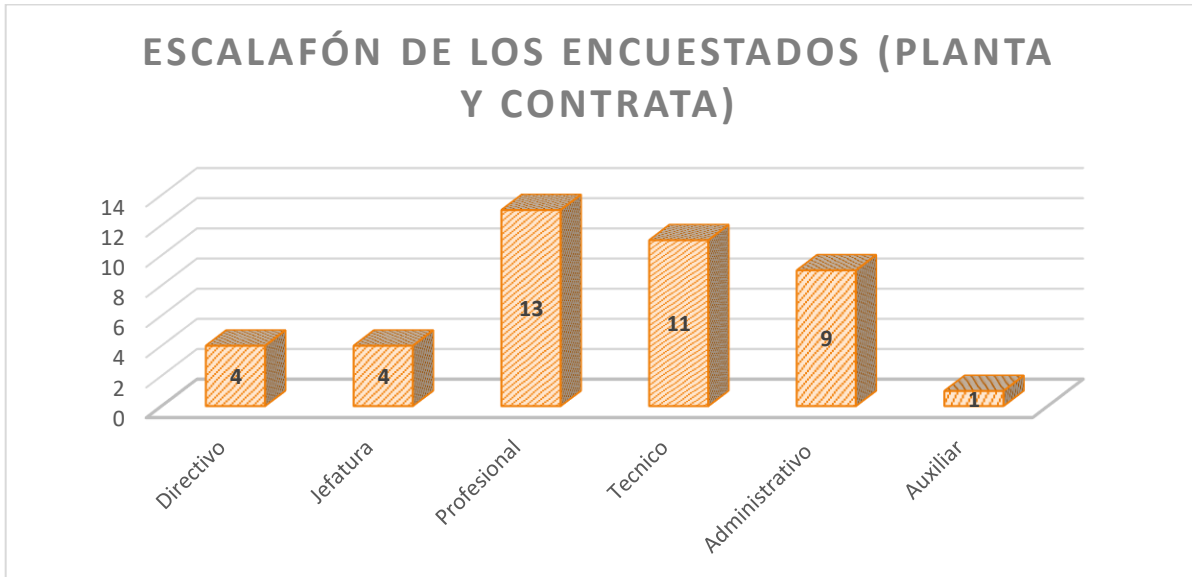


Gráfico N°6

Como muestra el gráfico N°6, cuatro (4) encuestados fueron del escalafón Directivo y también de Jefatura, trece (13) personas pertenecen al escalafón Profesional, once (11) personas forman parte del escalafón Técnico, nueve (9) al Administrativo y uno (1) pertenece al escalafón Auxiliar.

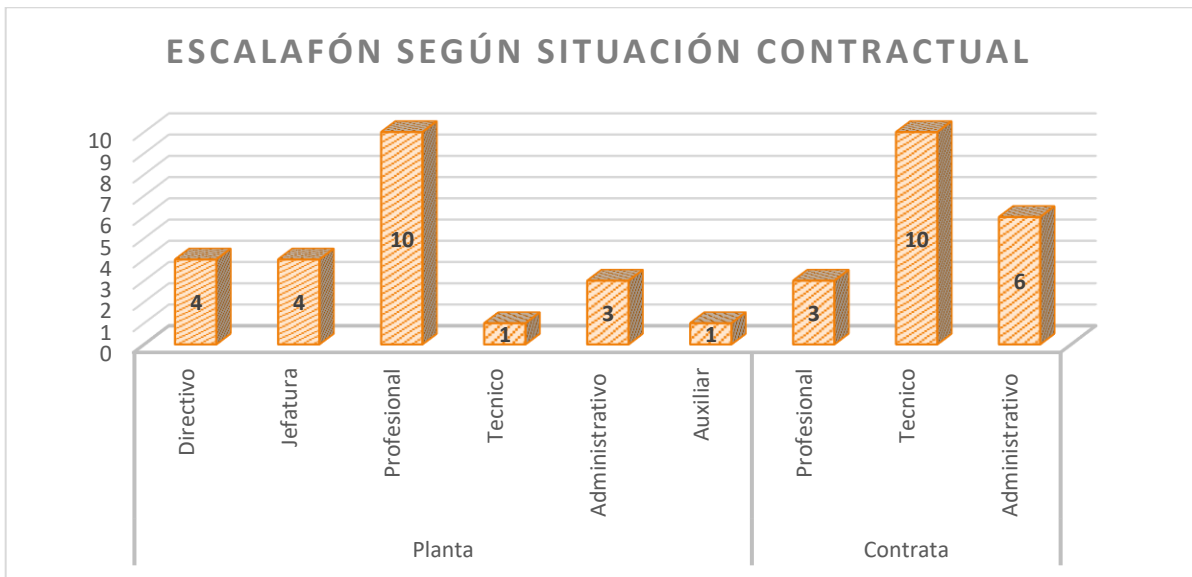


Gráfico N°7

El gráfico N°7 muestra la composición de los escalafones de la institución de acuerdo con la situación contractual de la muestra. La planta está compuesta por cuatro (4) Directivos,

cuatro (4) Jefaturas, diez (10) Profesionales, un (1) Técnico, tres (3) Administrativos y un (1) Auxiliar.

El personal a Contrata de la muestra lo componen tres (3) Profesionales, diez (10) Técnicos y seis (6) Administrativos

## 5.2 Análisis General de preguntas

### 5.2.1 Pregunta N°1 “¿Conoce la Ley 20.922 y las atribuciones que esta le entrega a la municipalidad?”

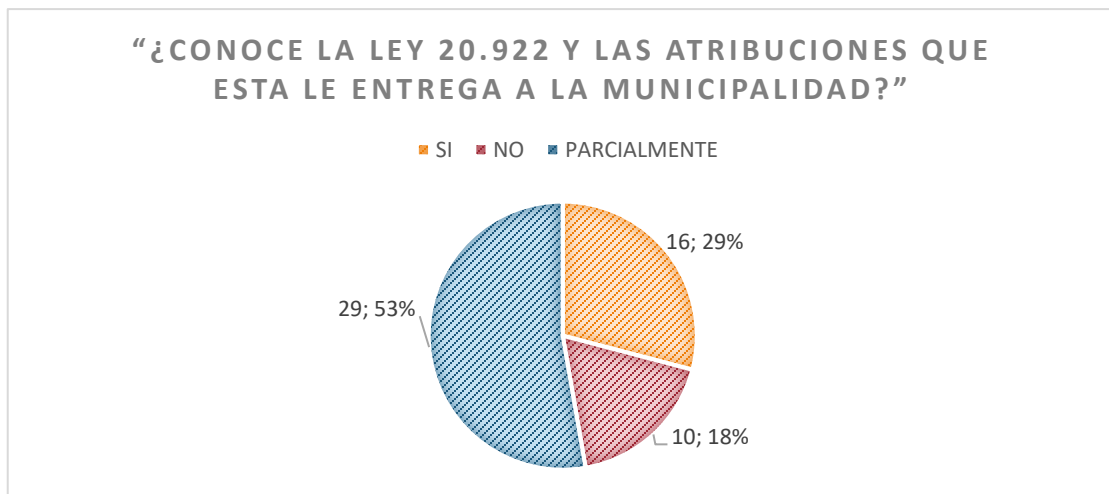


Gráfico N°8

De acuerdo con el gráfico N°8, se deja en evidencia que la mayor parte de los encuestados conoce parcialmente la Ley 20.922 con un 53% respectivamente, un 29% declara el pleno conocimiento de la Ley y sus facultades y el 18% restante declara no conocer esta Ley.

## 5.2.2 Pregunta N°2

### 5.2.2.1 “¿Cuáles son las expectativas que generan en Ud. cada uno de estos ejes contenidos en la Ley 20.922?”

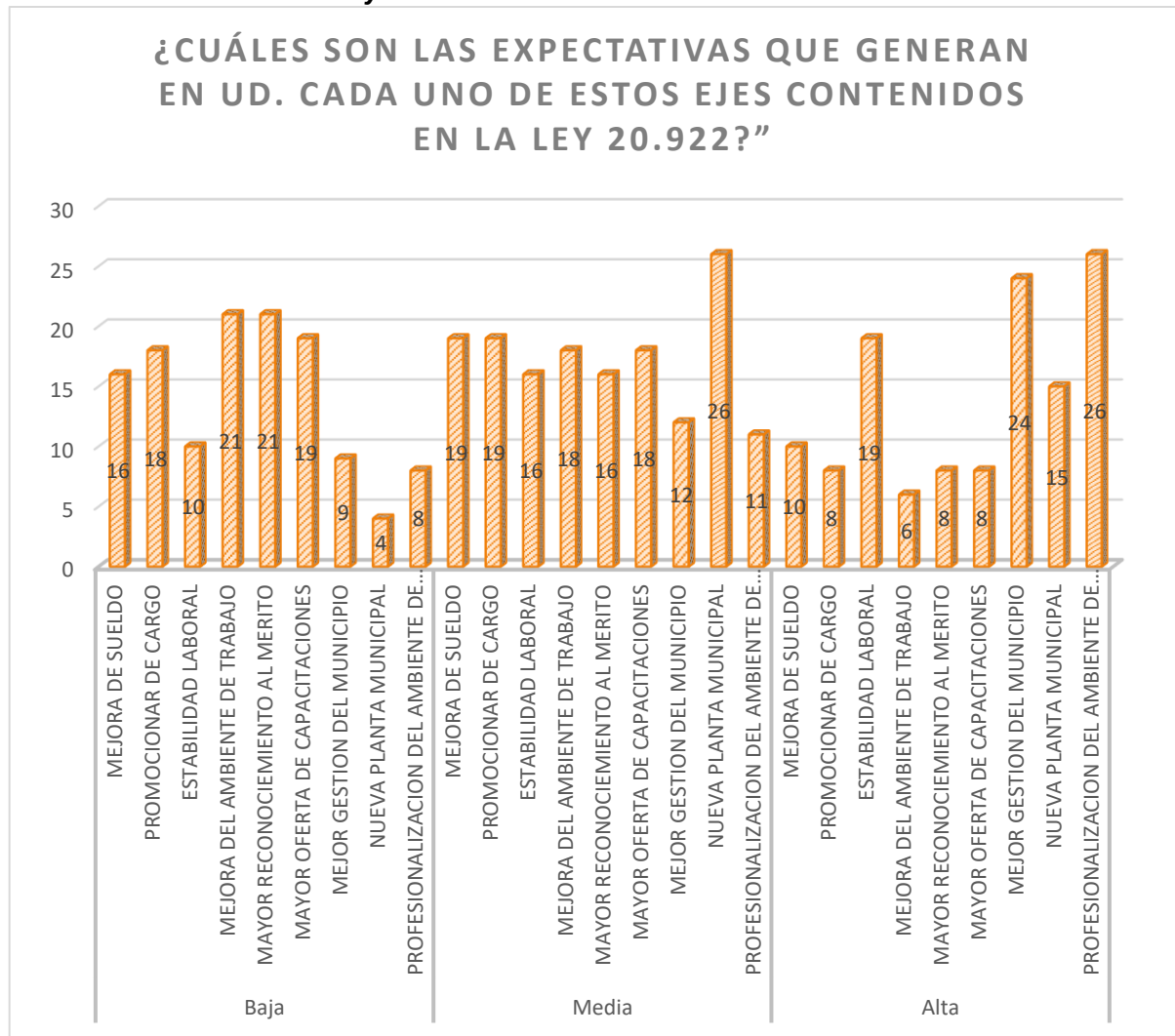


Gráfico N°9

Este gráfico, el cual corresponde al N°9, muestra las expectativas que genera la Ley 20.922 en el personal del municipio de Quilpué. Al lado izquierdo, se encuentra la cantidad de encuestados que tienen bajas expectativas respecto a los ejes contenidos en la Ley; dieciséis (16) mejora de sueldo, dieciocho (18) promocionar de cargo, diez (10) estabilidad laboral, veintiuno (21) mejora del ambiente de trabajo y reconocimiento al mérito, diecinueve (19) capacitaciones, nueve (9) gestión del municipio, cuatro (4) nueva planta municipal y ocho (8) profesionalización del ambiente de trabajo.

En el centro del gráfico, tenemos a la cantidad de encuestados que tienen expectativas medias respecto a los ejes mencionados en el instrumento; diecinueve (19) mejora de

sueldo y promocionar de cargo, dieciséis (16) estabilidad laboral, dieciocho (18) mejora del ambiente de trabajo, dieciséis (16) reconocimiento al mérito, dieciocho (18) capacitaciones, doce (12) gestión del municipio, veintiséis (26) nueva planta municipal y once (11) profesionalización del ambiente de trabajo. En la parte derecha del gráfico, están representados los encuestados con altas expectativas sobre los ejes contenidos en la *Nueva Ley de Plantas*; diez (10) mejora de sueldo, ocho (8) promocionar de cargo, diecinueve (19) estabilidad laboral, seis (6) mejora del ambiente de trabajo, ocho (8) reconocimiento al mérito y capacitaciones, veinticuatro (24) gestión del municipio, quince (15) nueva planta municipal y veintiséis (26) profesionalización del ambiente de trabajo.

**5.2.2.2 “¿Cuál de estos ejes le gustaría que se transformara en una realidad en el municipio?”**

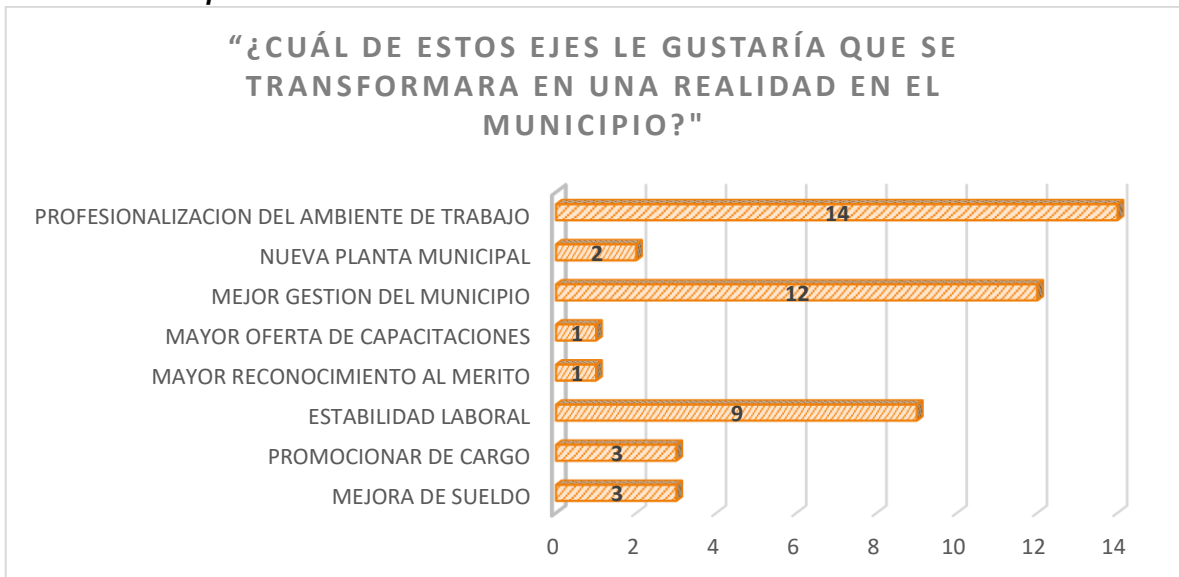


Gráfico N°10

A continuación, a través del gráfico N°10, se puede observar que el personal de la municipalidad de Quilpué prefiere la profesionalización del ambiente de trabajo, catorce (14) preferencias, seguida de cerca por una mejor gestión del municipio, doce (12) preferencias y en tercer lugar se encuentra la preferencia de la estabilidad laboral, nueve (9) registros. Detrás y con un amplio margen de diferencia se encuentran la mejora del sueldo y el promocionar de cargo, tres (3) para cada uno, la conformación de la nueva planta municipal queda con dos (2) preferencias dejando al reconocimiento del mérito y a las capacitaciones

en penúltimo lugar con una (1) preferencia y, por último, la mejora del ambiente de trabajo se queda sin preferencias.

**5.2.3 Pregunta 3 “¿Existe(n) otro(s) aspecto(s) que a usted le generan expectativa de que se implemente o mejore y que no hayan sido tomados en cuenta por la Ley 20.922?”**

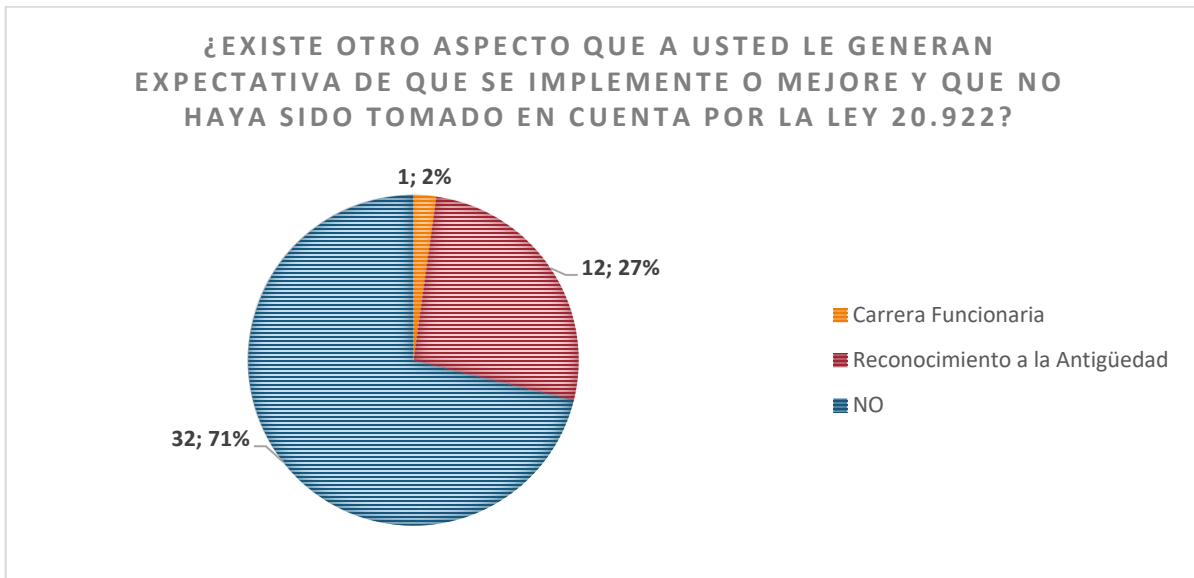


Gráfico N°11

El gráfico N°11 desprende que, de acuerdo con la pregunta 3 del instrumento aplicado, treinta y dos (32) encuestados no tiene expectativa sobre otras temáticas que no aborde la Ley, en cambio doce (12) encuestados señalaron que les gustaría ver implementado un reconocimiento al mérito al pasar de honorarios a contrata y de contrata a planta. Por otra parte, solo uno (1) señaló que le gustaría que mejorara la carrera funcionaria<sup>15</sup> dentro del municipio.

<sup>15</sup> Este aspecto si es contemplado por la Ley 20.922, por lo tanto, la respuesta entregada fue errónea, aunque de todas formas se optó por considerarla en este análisis.

### 5.3 Análisis de respuestas del personal de Planta

#### 5.3.1 Análisis General del personal de Planta

##### 5.3.1.1 Edad y Sexo

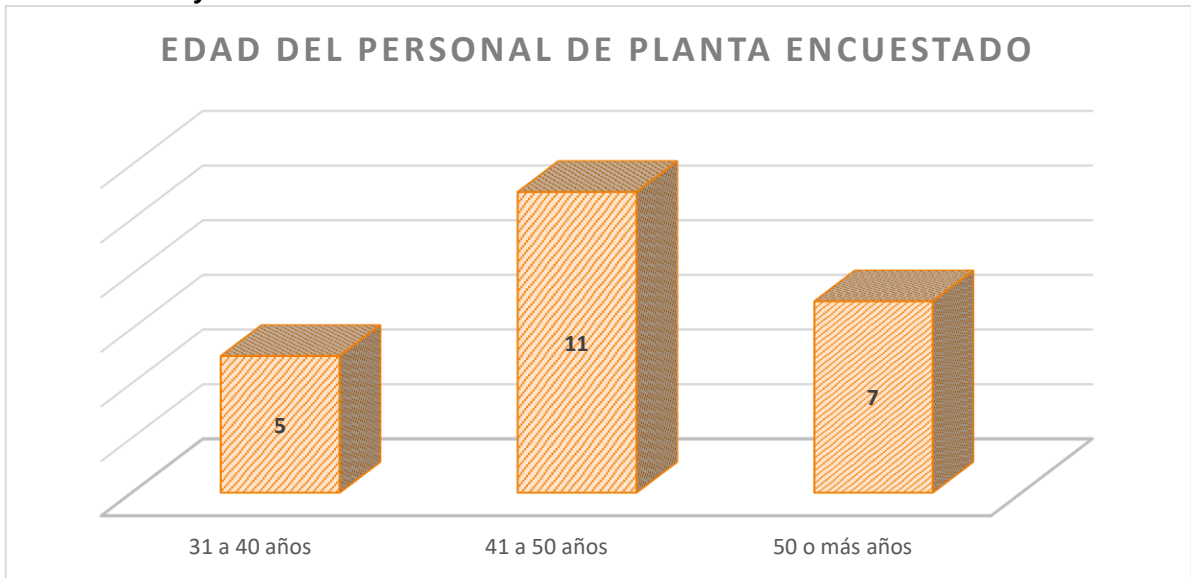


Gráfico N°12

El gráfico N°12 muestra las edades en las que se distribuye la muestra del personal de planta de la Ilustre Municipalidad de Quilpué, en el cual cinco (5) personas están entre los 31 a 40 años, once (11) están entre los 41 a 50 años y siete (7) tienen 50 años o más.

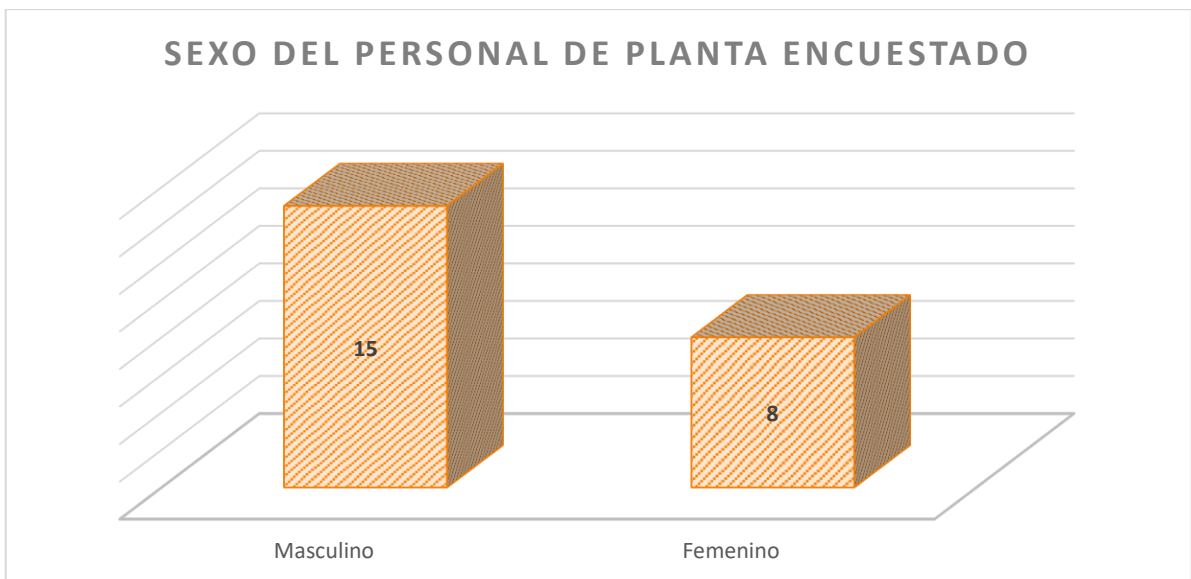


Gráfico N°13

De acuerdo con el gráfico N°13, quince (15) personas son de sexo masculino y ocho (8) son de sexo femenino.

### 5.3.1.2 Antigüedad en la institución

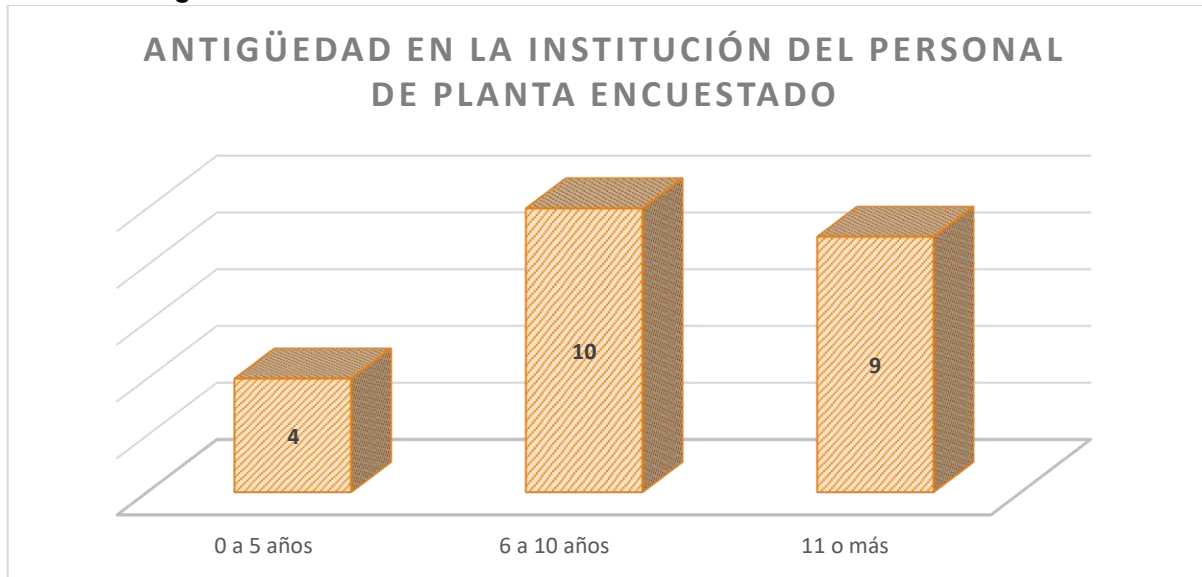


Gráfico N°14

Al clasificar al personal de planta encuestado por años de servicio en la municipalidad, el gráfico N°14 muestra que cuatro (4) personas llevan de 0 a 5 años en la institución, diez (10) personas llevan de 6 a 10 años y nueve (9) llevan 11 o más años en el municipio.

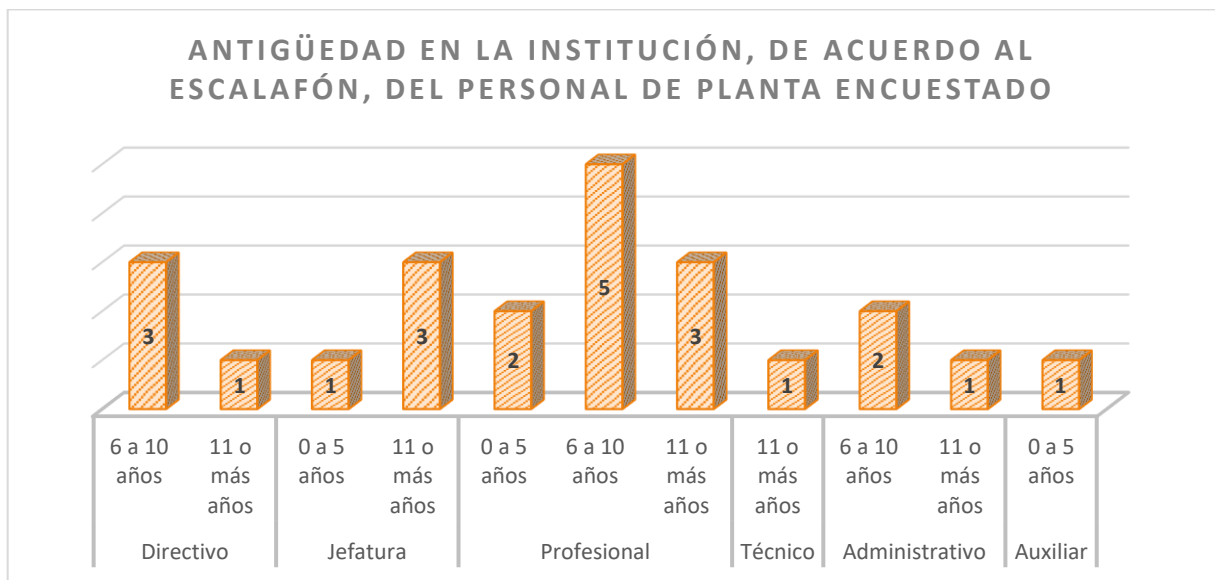


Gráfico N°15

El gráfico N°15 muestra al escalafón del personal de planta encuestado y sus respectivos años de servicio. El escalafón Directivo posee tres (3) personas con 6 a 10 años de servicio y una (1) con 11 años o más, Jefatura cuenta con una (1) persona con 0 a 5 años de servicio y con tres (3) personas que llevan 11 o más años en la institución; el escalafón Profesional

tiene dos (2) personas con 0 a 5 años de servicio, cinco (5) personas cuentan con 6 a 10 años de servicio y tres (3) personas cuentan con 11 o más años en la institución; el escalafón Técnico cuenta con solo una (1) persona con 11 años o más en la municipalidad. En cuanto al escalafón Administrativo cuenta con dos (2) personas con 6 a 10 años de servicio y una (1) persona con 11 años o más en la institución. Por último, el escalafón Auxiliar cuenta con una (1) persona con 0 a 5 años de servicio.

### 5.3.2 Análisis del personal de Planta por pregunta

#### 5.3.2.1 Pregunta N°1 “¿Conoce la Ley 20.922 y las atribuciones que esta le entrega a la municipalidad?”

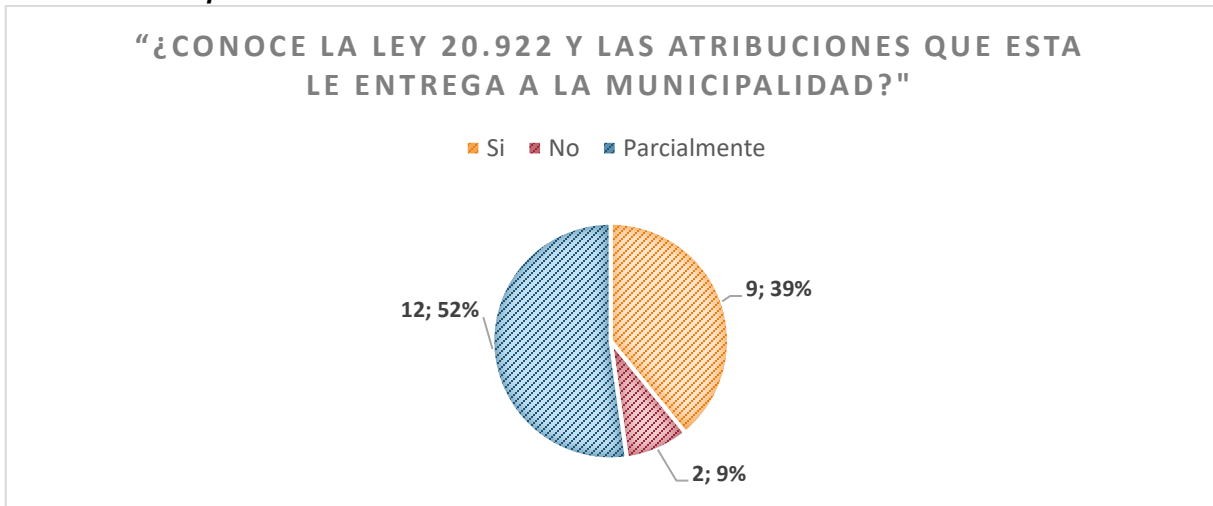


Gráfico N°16

De acuerdo con el gráfico N°16 el 52% de los encuestados, correspondientes al personal de planta, conocen parcialmente la Ley 20.922, lo cual asciende a un total de doce (12) personas; el 39% declaran conocer la Ley y sus atribuciones, lo que equivale a nueve (9) personas; en tanto el 9% declara no conocerla, lo cual corresponde a dos (2) personas.

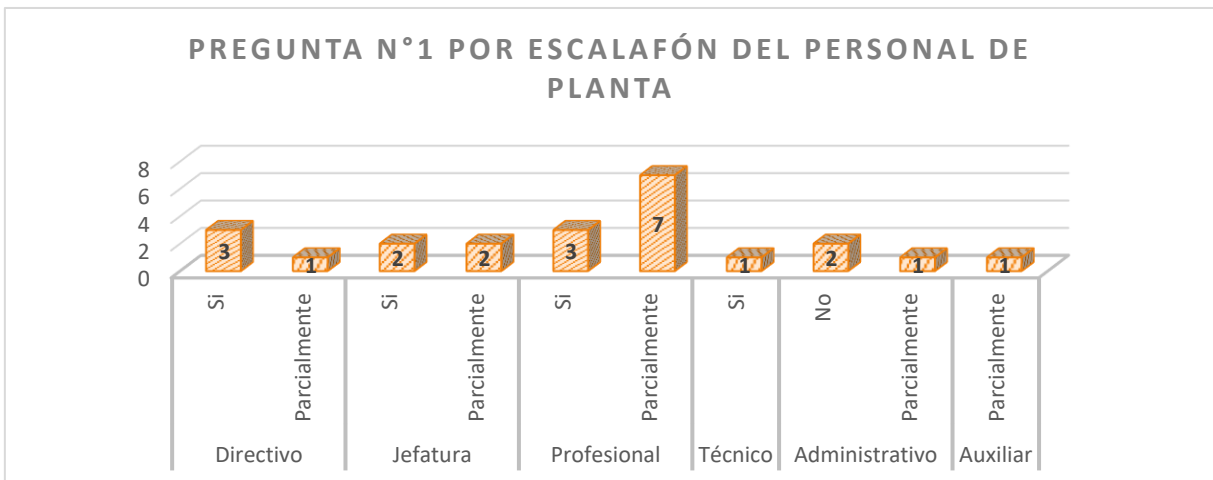


Gráfico N°17

El gráfico N°17 indica que de las doce (12) personas que respondieron “Parcialmente” una (1) corresponde al escalafón Directivo, dos (2) a la Jefatura, siete (7) al Profesional y uno (1) para el Administrativo y Auxiliar respectivamente.

De las nueve (9) personas que declararon conocer la Ley y sus atribuciones tres (3) de estas pertenecen al escalafón Directivo, una (1) a la Jefatura, tres (3) al Profesional, una (1) al Técnico, Administrativo y Auxiliar respectivamente.

En cambio, las dos (2) personas que declararon no conocer la Ley y sus atribuciones pertenecen al escalafón Administrativo.

### 5.3.2.2 Pregunta N°2

#### 5.3.2.2.1 “¿Cuáles son las expectativas que generan en Ud. cada uno de estos ejes contenidos en la Ley 20.922?”

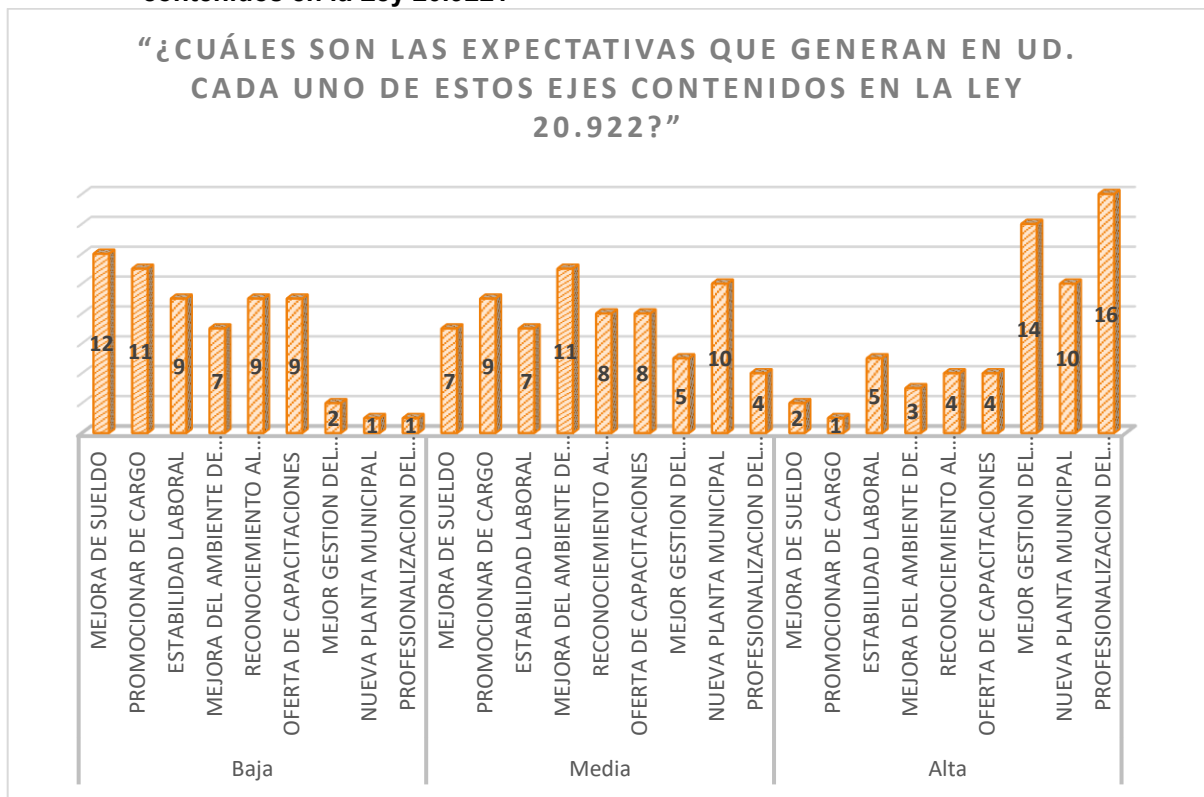


Gráfico N°18

De acuerdo con el gráfico N°18, el personal de Planta encuestado tiene bajas expectativas con respecto a la mejora de sueldos (doce preferencias), la promoción de cargo (once preferencias) y compartiendo el 3er lugar están la estabilidad laboral, reconocimiento al mérito y la oferta de capacitaciones (nueve preferencias).

Las expectativas medias están conformadas por la mejora del ambiente de trabajo (once preferencias), la nueva planta municipal y su resultado (diez preferencias) y la promoción de cargo (nueve preferencias).

Las altas expectativas están compuestas por la profesionalización del ambiente de trabajo (dieciséis preferencias), mejor gestión del municipio (catorce preferencias) y la nueva planta municipal y su resultado (diez preferencias).

**5.3.2.2.1.1 Escalafón Directivo**



Gráfico N°19

En el gráfico N°19 están contenidas las expectativas del escalafón Directivo, correspondiente al personal de Planta, en donde en la parte “Baja” destaca la mejora de sueldo, promocionar de cargo y la oferta de capacitaciones (tres preferencias cada una), seguidas por las alternativas estabilidad laboral, mejora del ambiente de trabajo y reconocimiento al mérito (una preferencia cada una); en la parte “Media” destaca la mejora del ambiente laboral y el reconocimiento al mérito (tres preferencias cada una), seguidas por la estabilidad laboral, mejor gestión del municipio y la nueva planta municipal (dos preferencias cada una) y en la parte “Alta” destaca la profesionalización del ambiente de trabajo (tres preferencias), seguidas por una mejor gestión del municipio y la nueva planta municipal (dos preferencias cada una).

### 5.3.2.2.1.2 Escalafón Jefatura

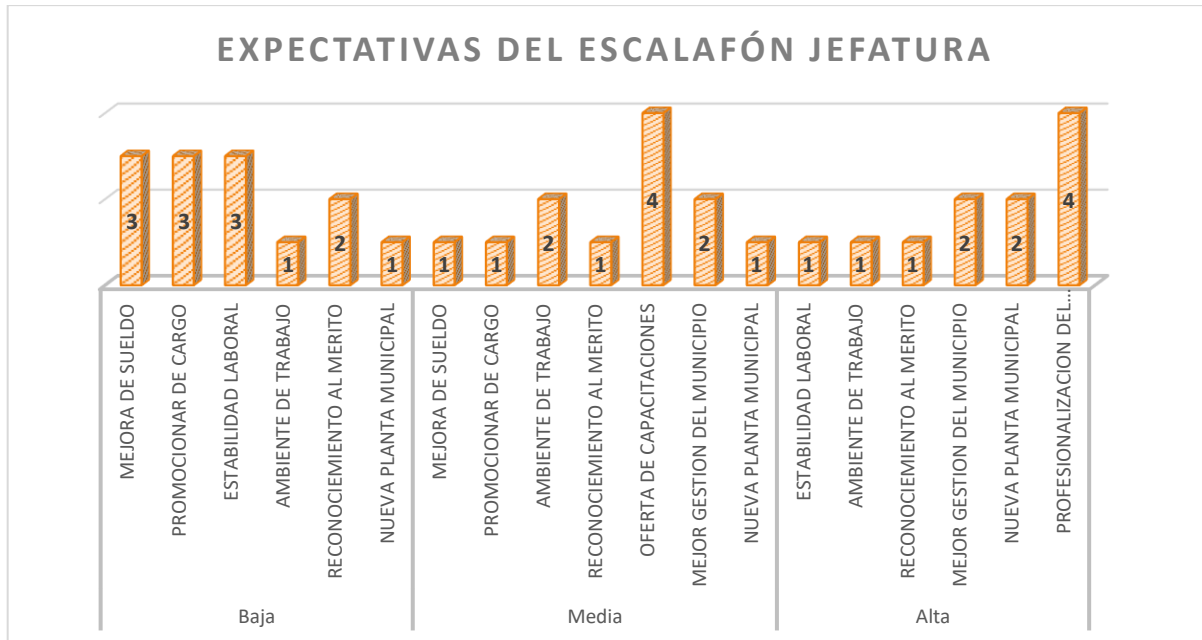


Gráfico N°20

El gráfico N°20 muestra las expectativas del escalafón Jefatura, en donde en la parte “Baja” destaca la mejora de sueldo, la promoción de cargo y la estabilidad laboral (tres preferencias cada uno); en la parte “Media” destaca la mayor oferta de capacitaciones (cuatro preferencias) y, por último, en la parte “Alta” destaca la profesionalización del ambiente de trabajo con cuatro preferencias.

### 5.3.2.2.1.3 Escalafón Profesional



Gráfico N°21

De acuerdo con el gráfico N°21, las “Bajas” expectativas del escalafón Profesional se posan sobre la mejora de sueldo, promoción de cargo, estabilidad laboral y reconocimiento al mérito respectivamente (cuatro preferencias cada una); las expectativas “Medias” se encasillan en la mejora en el ambiente de trabajo primeramente (seis preferencias), mejora de sueldo, promoción de cargo y el resultado de la nueva planta municipal (cinco preferencias cada una) secundan a la alternativa antes mencionada; en cambio las “Altas” expectativas se sitúan en la profesionalización del ambiente de trabajo (nueve preferencias) y en una mejor gestión del municipio en la comuna (ocho preferencias).

#### 5.3.2.2.1.4 Escalafón Técnico



Gráfico N°22

El gráfico N°22 muestra la preferencia del único técnico encuestado perteneciente a la Planta del municipio. En la parte “Baja” tenemos la mejora de sueldo, mejora del ambiente de trabajo, oferta de capacitaciones y la mejor gestión del municipio; en la parte “Media” tenemos la promoción de cargo, estabilidad laboral y la profesionalización del ambiente de trabajo; por último, en la parte “Alta” tenemos el reconocimiento al mérito y el resultado de la nueva planta municipal.

### 5.3.2.2.1.5 Escalafón Administrativo

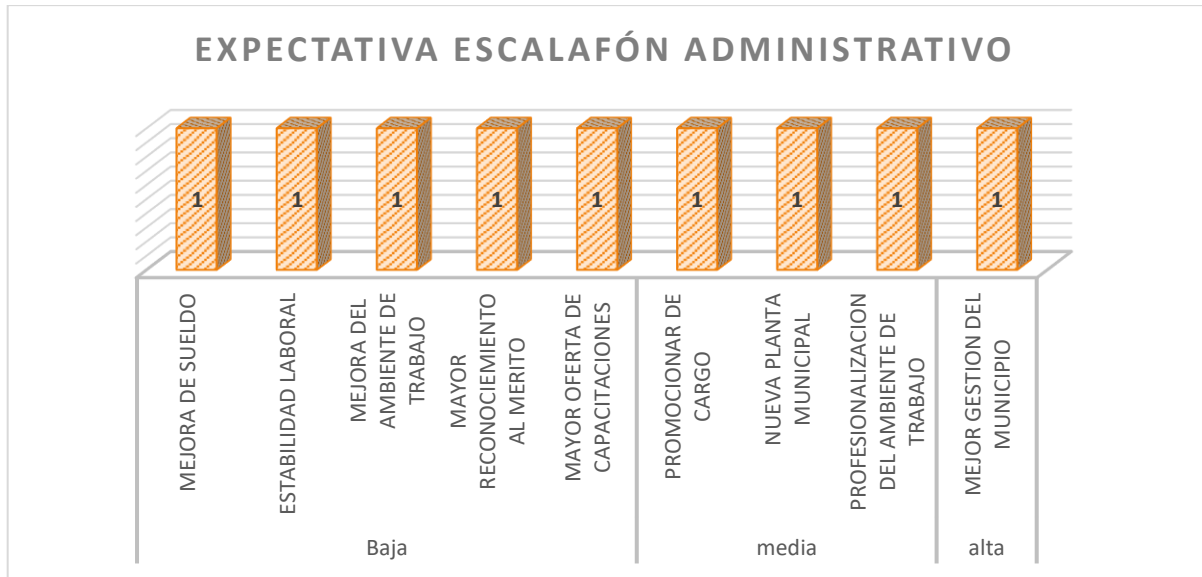


Gráfico N°23

El gráfico N°23 muestra la preferencia del único administrativo encuestado perteneciente a la Planta del municipio. En la parte “Baja” tenemos la mejora de sueldo, estabilidad laboral, mejora del ambiente de trabajo, reconocimiento al mérito y la oferta de capacitaciones; en la parte “Media” tenemos la promoción de cargo, la profesionalización del ambiente de trabajo y el resultado de la nueva planta municipal; por último, en la parte “Alta” tenemos la mejor gestión del municipio.

### 5.3.2.2.1.6 Escalafón Auxiliar



Gráfico N°24

El gráfico N°24 muestra la preferencia del único administrativo encuestado perteneciente a la Planta del municipio. En la parte “Baja” tenemos la promoción de cargo, reconocimiento al mérito y la oferta de las capacitaciones; en la parte “Media” tenemos el resultado de la nueva planta municipal y la profesionalización del ambiente de trabajo; por último, en la parte “Alta” tenemos la mejora de sueldo, estabilidad laboral, mejora del ambiente de trabajo y la mejor gestión del municipio.

**5.3.2.2.2 “¿Cuál de estos ejes le gustaría que se transformara en una realidad en el municipio?”**



Gráfico N°25

El gráfico N°25 muestra la preferencia con respecto a la profesionalización del municipio, eje que resulta “ganador” en esta pregunta con diez (10) preferencias.



Gráfico N°26

El gráfico N°26 muestra que la profesionalización fue preferida en el Directivo, Jefatura y Profesional (tres, tres y cuatro preferencias respectivamente).

**5.3.2.3 Pregunta N°3 “¿Existe(n) otro(s) aspecto(s) que a usted le generan expectativa de que se implemente o mejore y que no hayan sido tomados en cuenta por la Ley 20.922?”**

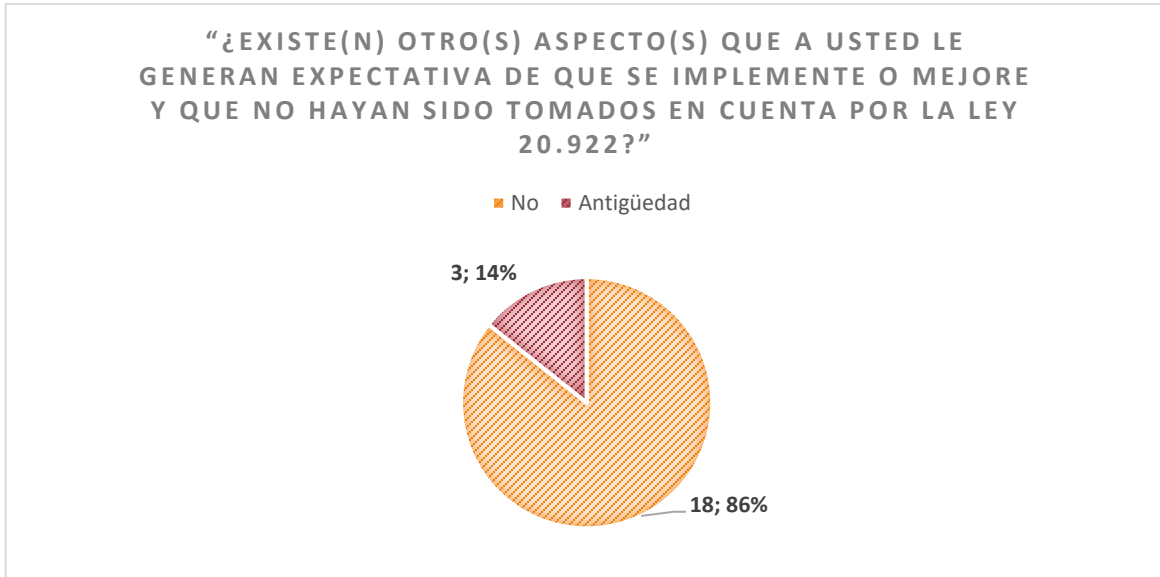


Gráfico N°27

De acuerdo con el gráfico N°27, solo tres (3) personas de la Planta del municipio mencionan que la expectativa que quedó fuera de esta Ley es la “toma en cuenta de la antigüedad del funcionario a la hora de subir el nivel de su contrato<sup>16</sup>”; en cambio los otros dieciocho (18) encuestados señalaron que no existen otros aspectos que les generen expectativas.

<sup>16</sup> Con esto se refieren a que al momento de pasar de contrata a planta dentro del mismo municipio se respeten los años que llevan dentro del municipio, todo esto con el fin de obtener el beneficio que conllevan estos años de servicio en un contrato de planta.

## 5.4 Análisis de respuestas del personal a Contrata

### 5.4.1 Análisis General del personal a Contrata

#### 5.4.1.1 Edad y Sexo

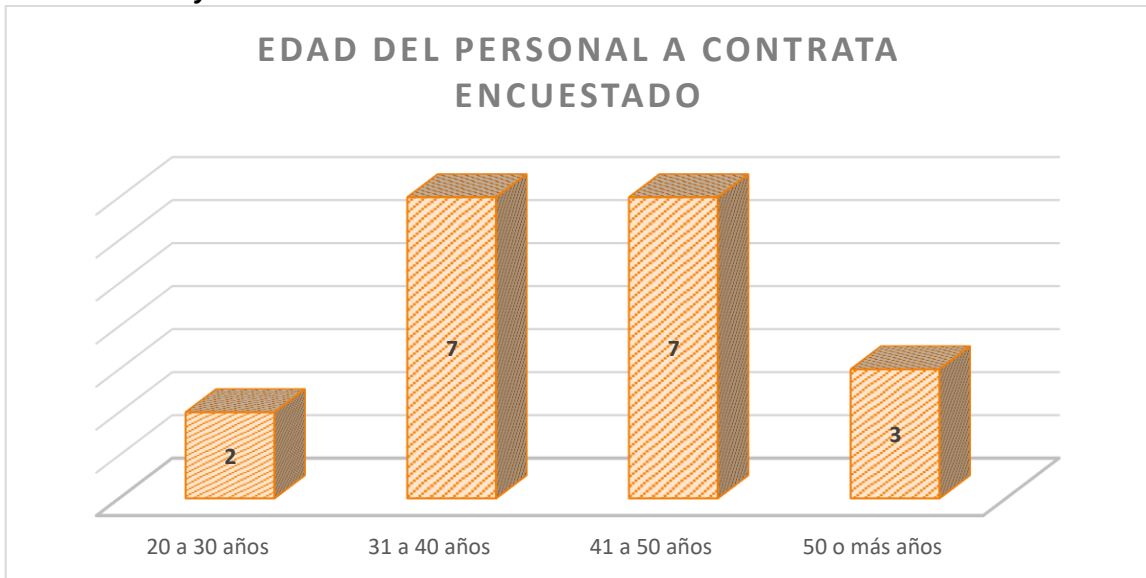


Gráfico N°28

El gráfico N°28 indica las edades de la muestra del personal a Contrata del municipio, en donde se encuentran a dos (2) personas entre 20 a 30 años, siete (7) personas de 31 a 40 y de 41 a 50 años respectivamente y tres (3) personas de 50 años o más.

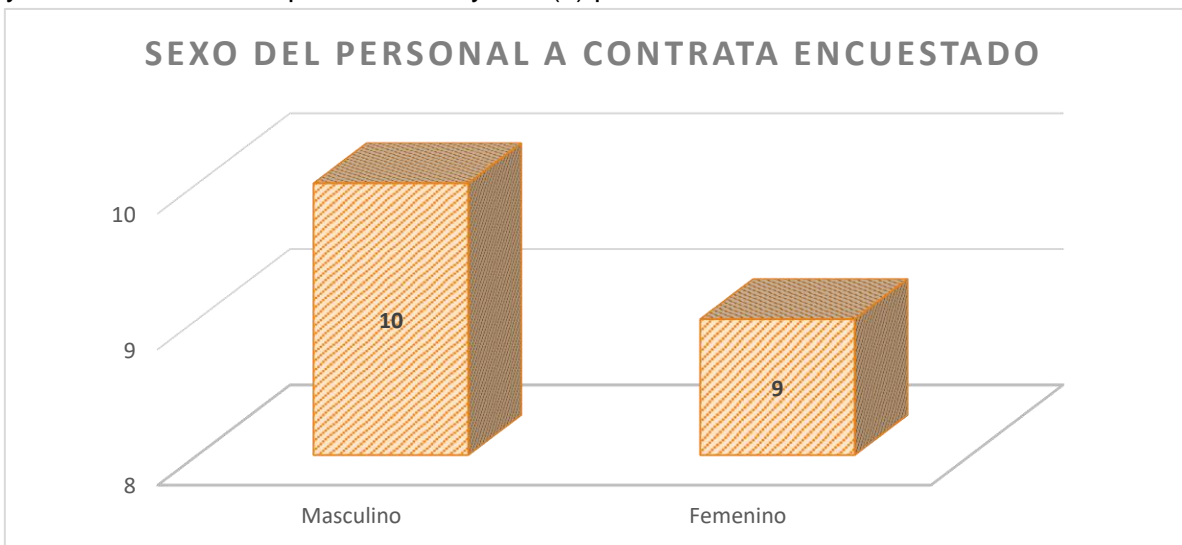


Gráfico N°29

El gráfico N°29 muestra el sexo de los encuestados correspondientes al personal de Contrata, en donde diez (10) personas son de sexo masculino y nueve (9) de sexo femenino.

### 5.4.1.2 Antigüedad en la Institución

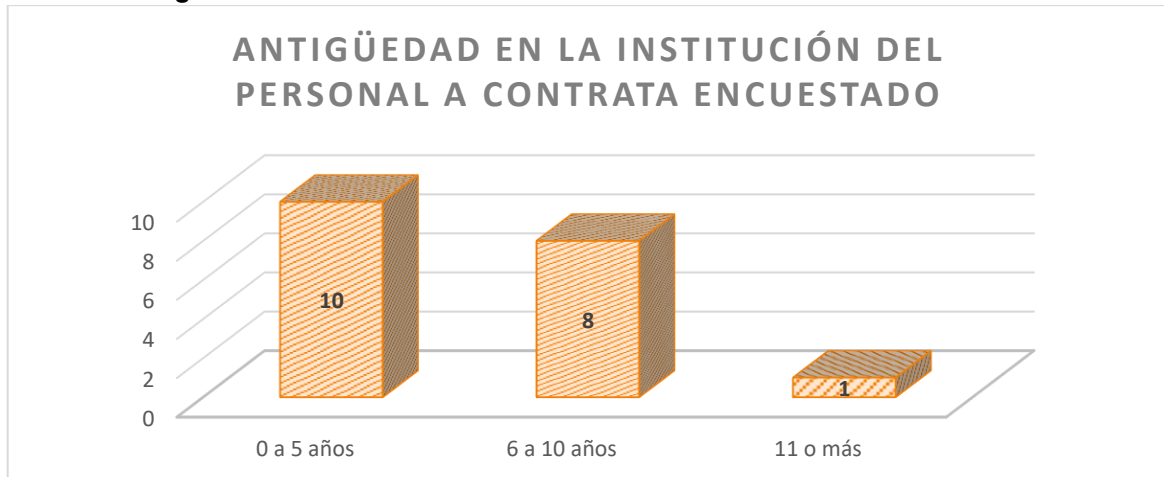


Gráfico N°30

El gráfico N°30 muestra que de los 19 encuestados pertenecientes al personal a Contrata, diez (10) tienen de 0 a 5 años de antigüedad, ocho (8) tienen de 6 a 10 años de antigüedad y solo uno (1) tiene de 11 años o más formando parte de esta institución.

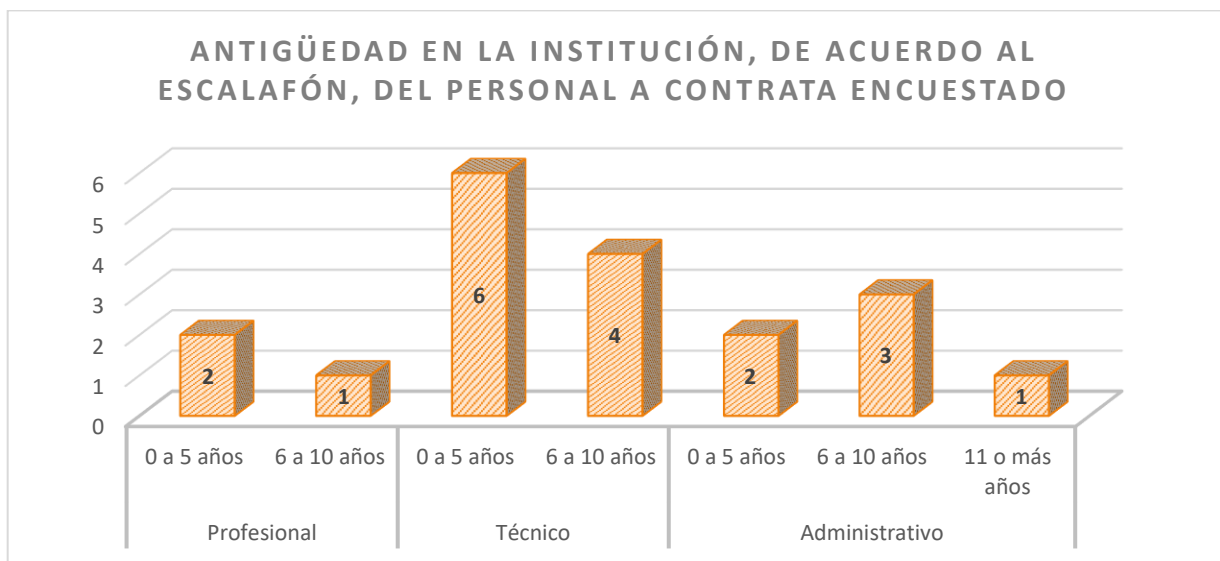


Gráfico N°31

El gráfico N°31 muestra al escalafón del personal a Contrata encuestado y sus respectivos años de servicio. El escalafón Profesional posee dos (2) personas con 0 a 5 años de servicio y una (1) con 6 a 10 años; el escalafón Técnico posee seis (6) personas con 0 a 5 años y cuatro (4) personas con 6 a 10 años; el escalafón Administrativo posee dos (2) personas de 0 a 5 años de servicio, tres (3) personas de 6 a 10 años y solo una (1) con 11 años o más.

## 5.4.2 Análisis del personal a Contrata por pregunta

### 5.4.2.1 Pregunta N°1 “¿Conoce la Ley 20.922 y las atribuciones que este le entrega a la municipalidad?”

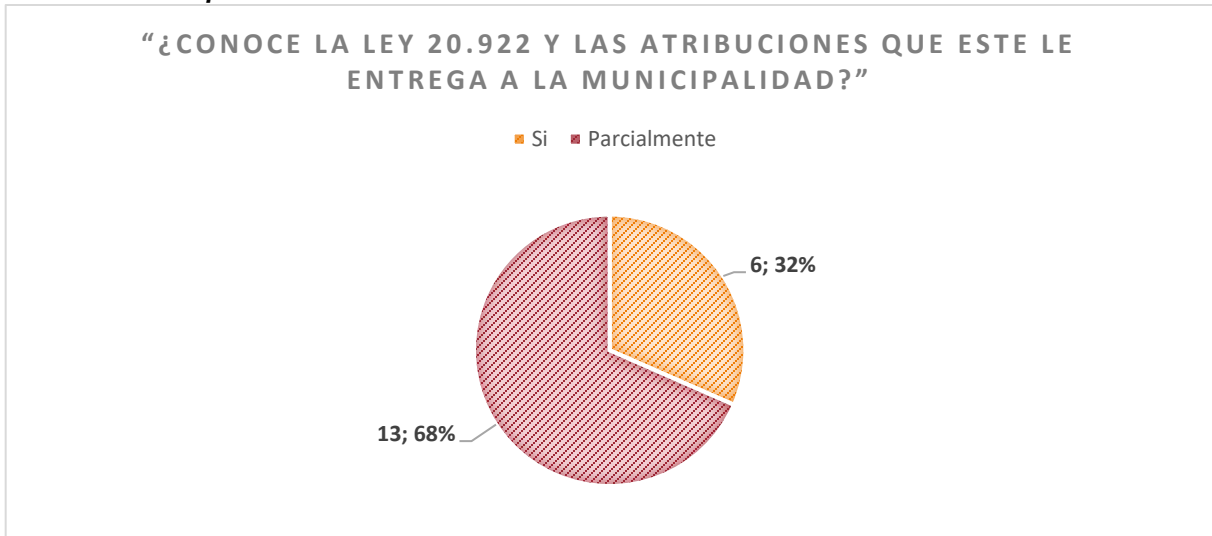


Gráfico N°32

De acuerdo con el gráfico N°32, el 68% declara conocer parcialmente la Ley 20.922 y sus atribuciones, en cambio el 32% declara estar al tanto de la Ley y de sus facultades.

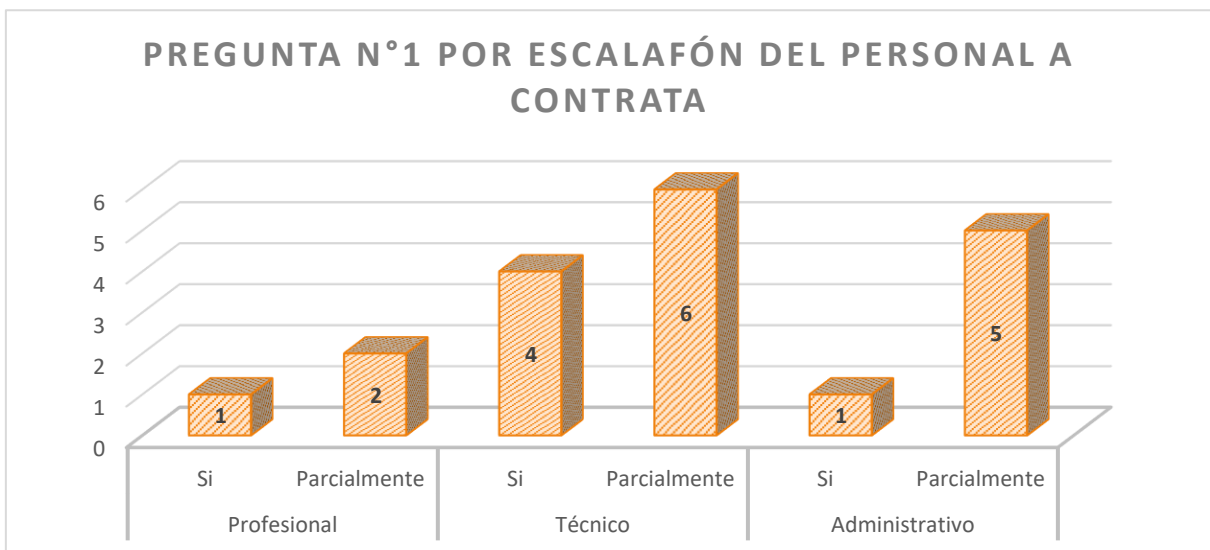


Gráfico N°33

El gráfico N°33 indica que en el escalafón Profesional hay un (1) encuestado que conoce la Ley y dos (2) que la conocen parcialmente; en el escalafón Técnico existen cuatro (4) encuestados que declaran conocer la Ley y seis (6) que tienen conocimiento parcial de esta; por último, se encuentra una (1) sola persona, en el escalafón Administrativo, que conoce la Ley y cinco (5) que la conocen parcialmente.

### 5.4.2.2 Pregunta N°2

#### 5.4.2.2.1 “¿Cuáles son las expectativas que generan en Ud. cada uno de estos ejes contenidos en la Ley 20.922?”



Gráfico N°34

En este gráfico N°34 se encuentran las expectativas del personal a Contrata del municipio; en la parte “Baja” se encuentra la preponderancia de la mejora del ambiente laboral (doce preferencias), seguida del reconocimiento al mérito (nueve preferencias) y la oferta de capacitaciones (ocho preferencias).

En la parte “Media” el resultado de la nueva planta municipal es la alternativa preferida (catorce preferencias) seguida de la mejora de sueldo y la promoción de cargo (diez preferencias cada una).

En la parte “Alta” la estabilidad laboral rige como primera prioridad (once preferencias), seguida de la profesionalización del ambiente laboral (nueve preferencias) y la mejor gestión del municipio (siete preferencias).

### 5.4.2.2.1.1 Escalafón Profesional



Gráfico N°35

Según el gráfico N°35, en la parte “Baja” del escalafón Profesional predomina la oferta de capacitaciones (tres preferencias), seguido de la mejora en el ambiente de trabajo y el reconocimiento al mérito (dos preferencias cada uno).

En la parte “Media” predomina la promoción de cargo (tres preferencias) seguida por la mejora de sueldo, estabilidad laboral y el resultado de la nueva planta municipal (dos preferencias cada una).

En la parte “Alta” predomina la profesionalización del ambiente de trabajo (dos preferencias).

### 5.4.2.2.1.2 Escalafón Técnico

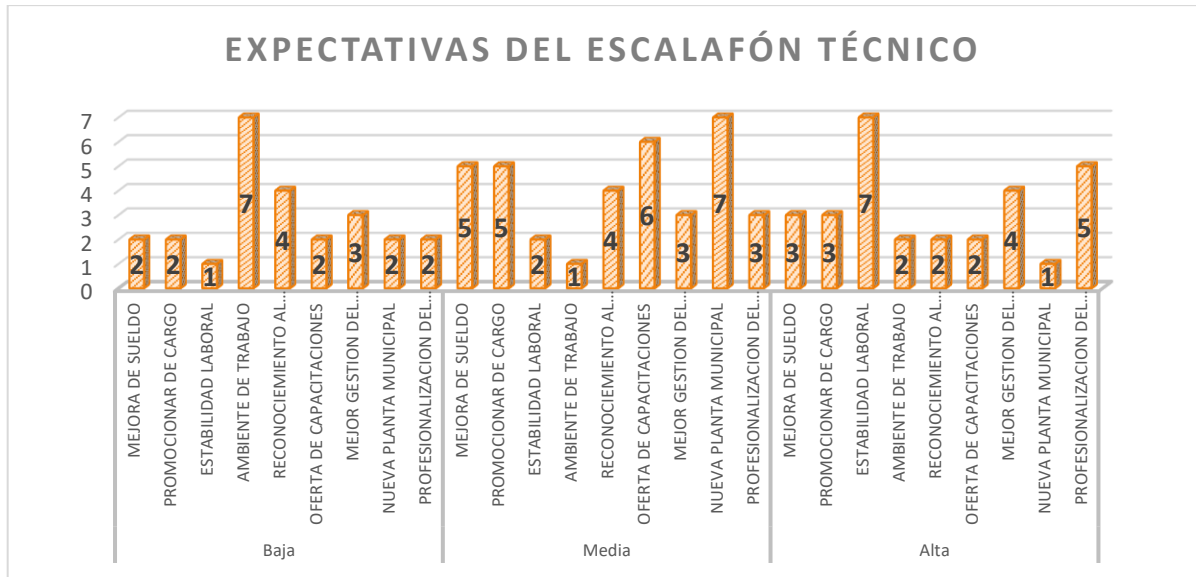


Gráfico N°36

Según el gráfico N°36, en la parte “Baja” del escalafón Técnico predomina la mejora en el ambiente de trabajo (siete preferencias). En la parte “Media” predomina el resultado de la nueva planta municipal (siete preferencias). En la parte “Alta” predomina la estabilidad laboral (siete preferencias).

### 5.4.2.2.1.3 Escalafón Administrativo

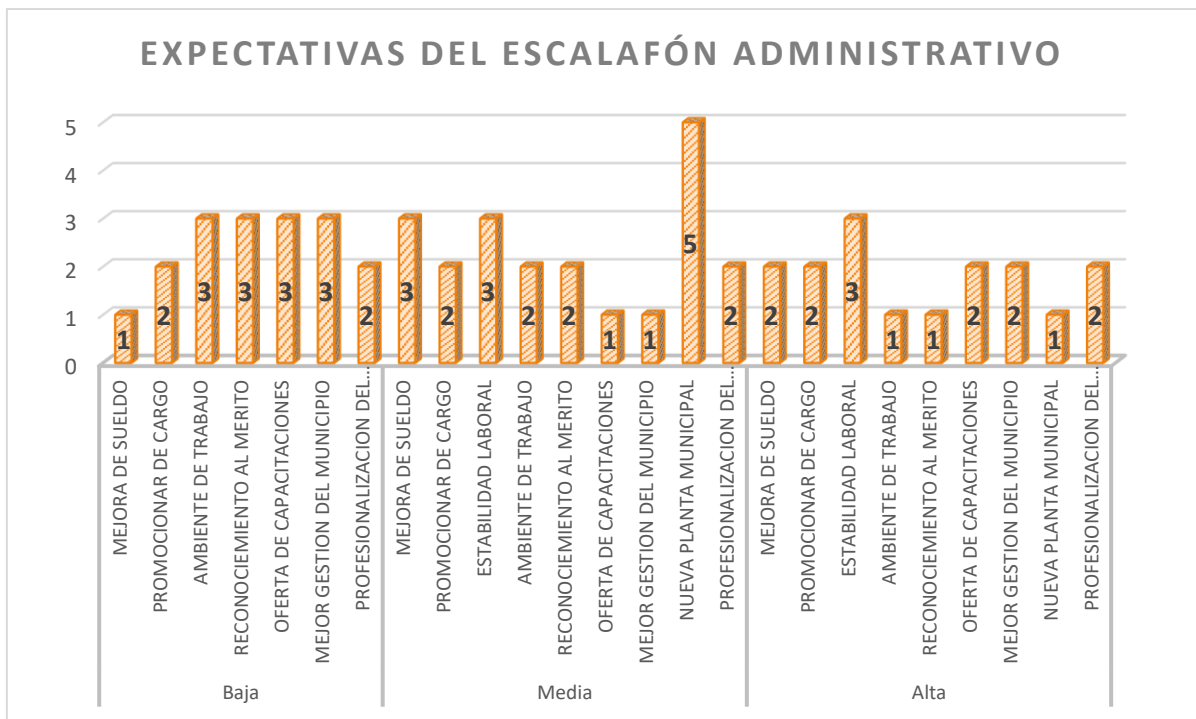


Gráfico N°37

Según el gráfico N°37, en la parte “Baja” del escalafón Administrativo predominan la oferta de capacitaciones, la mejora en el ambiente de trabajo, el reconocimiento al mérito y la mejor gestión del municipio (tres preferencias cada uno). En la parte “Media” predomina el resultado de la nueva planta municipal (cinco preferencias). En la parte “Alta” predomina la estabilidad laboral (tres preferencias).

**5.4.2.2.2 “¿Cuál de estos ejes le gustaría que se transformara en una realidad en el municipio?”**



Gráfico N°38

De acuerdo con el gráfico N°38, siete (7) personas a Contrata prefieren tener estabilidad laboral, seis (6) que el municipio tenga una mejor gestión, cuatro (4) prefieren una profesionalización del ambiente de trabajo y dos (2) promocionar de cargo.

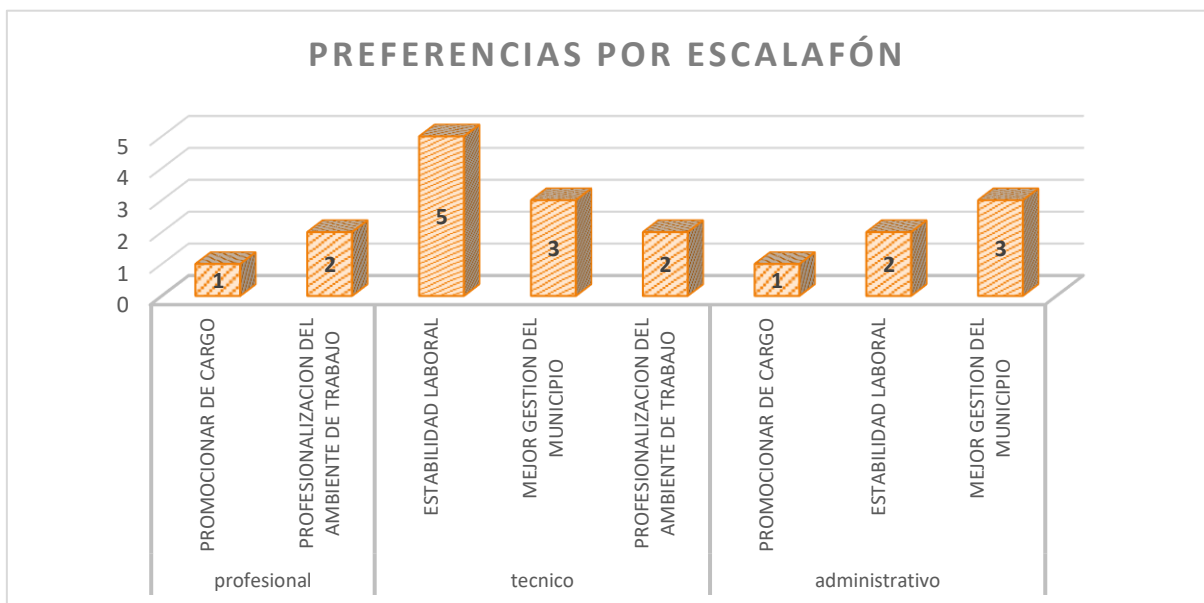


Gráfico N°39

En el gráfico N°39 se puede apreciar la preponderancia de la profesionalización del ambiente de trabajo por parte del escalafón Profesional (dos preferencias), el dominio de la estabilidad laboral en el escalafón Técnico (cinco preferencias) y por su parte en el Administrativo lo hace la mejor gestión del municipio (tres preferencias).

**5.4.2.3 Pregunta N°3 “¿Existe(n) otro(s) aspecto(s) que a usted le generan expectativa de que se implemente o mejore y que no hayan sido tomados en cuenta por la Ley 20.922?”**

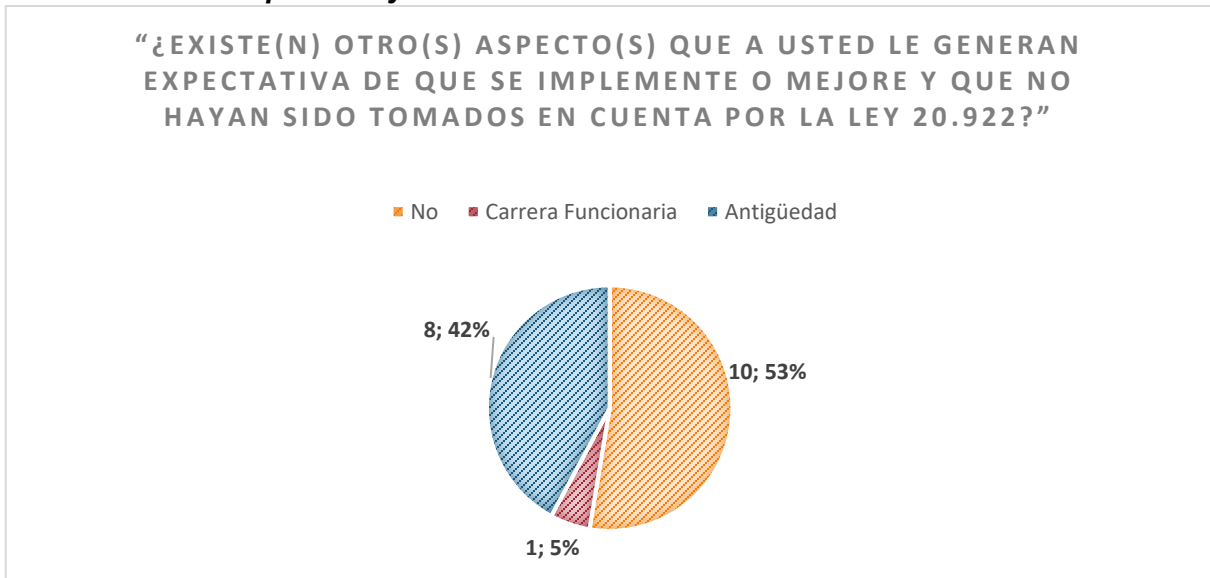


Gráfico N°40

El gráfico N°40, indica que el 53% de los encuestados pertenecientes a la Contrata no tiene otro tipo de expectativa, un 42% indica también el reconocimiento de la antigüedad y el 5% indica que tiene expectativas respecto de la carrera funcionaria<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Este aspecto si es contemplado por la Ley 20.922, por lo tanto, la respuesta entregada fue errónea, aunque de todas formas se optó por considerarla en este análisis.

## 5.5 Análisis de respuestas del personal a Honorarios

### 5.5.1 Análisis General del personal a Honorarios

#### 5.5.1.1 Edad y Sexo

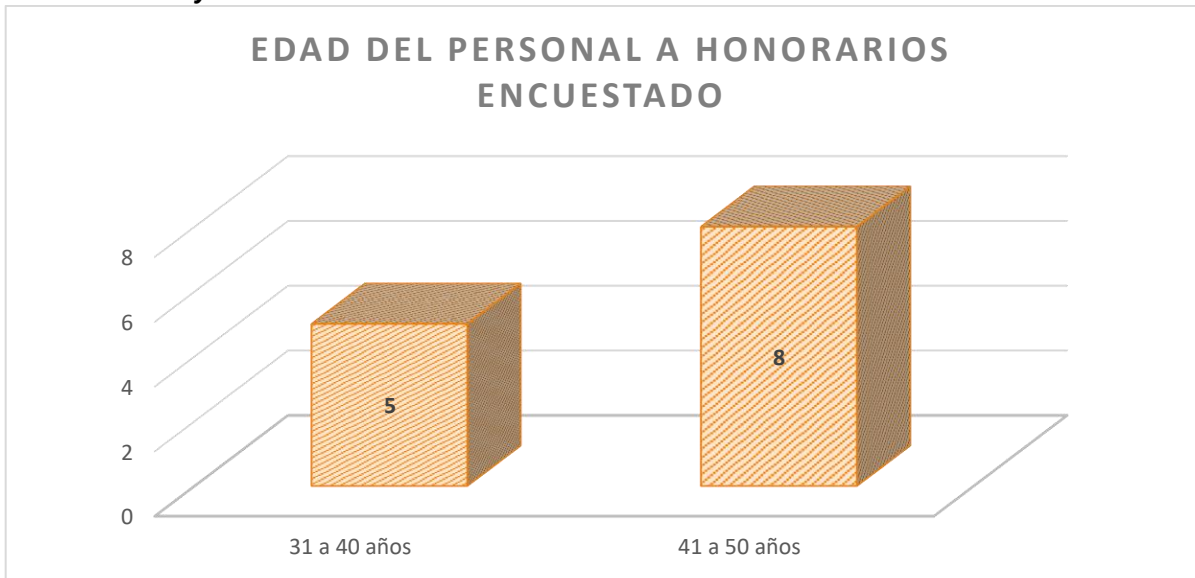


Gráfico N°41

El gráfico N°41 indica el rango etario del personal a Honorarios encuestado, en donde cinco (5) personas tienen entre 31 a 40 años y ocho (8) personas tienen entre 41 a 50 años.

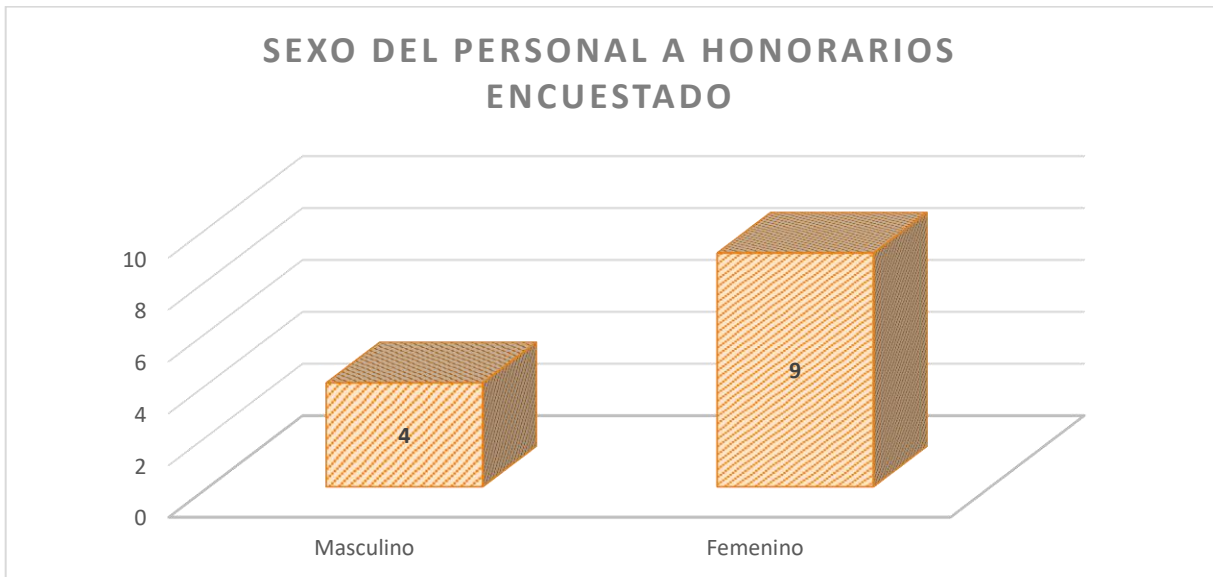


Gráfico N°42

En el gráfico N°42 se aprecia que cuatro (4) encuestados son de sexo masculino y nueve (9) son de sexo femenino.

### 5.5.1.2 Antigüedad en la Institución

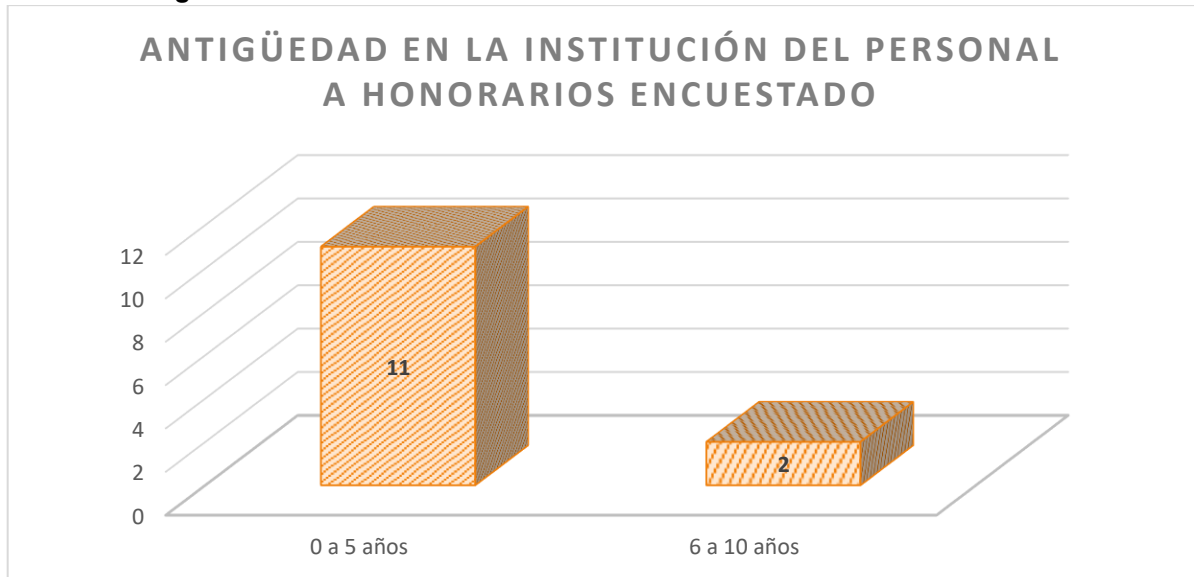


Gráfico N°43

El gráfico N°43 arroja que en la muestra del personal a Honorarios hay once (11) personas que llevan de 0 a 5 años en la institución y dos (2) personas que llevan de 6 a 10 años prestando servicios.

### 5.5.2 Análisis del personal a Honorarios por pregunta

#### 5.5.2.1 Pregunta N°1 “¿Conoce la Ley 20.922 y las atribuciones que esta le entrega a la municipalidad?”

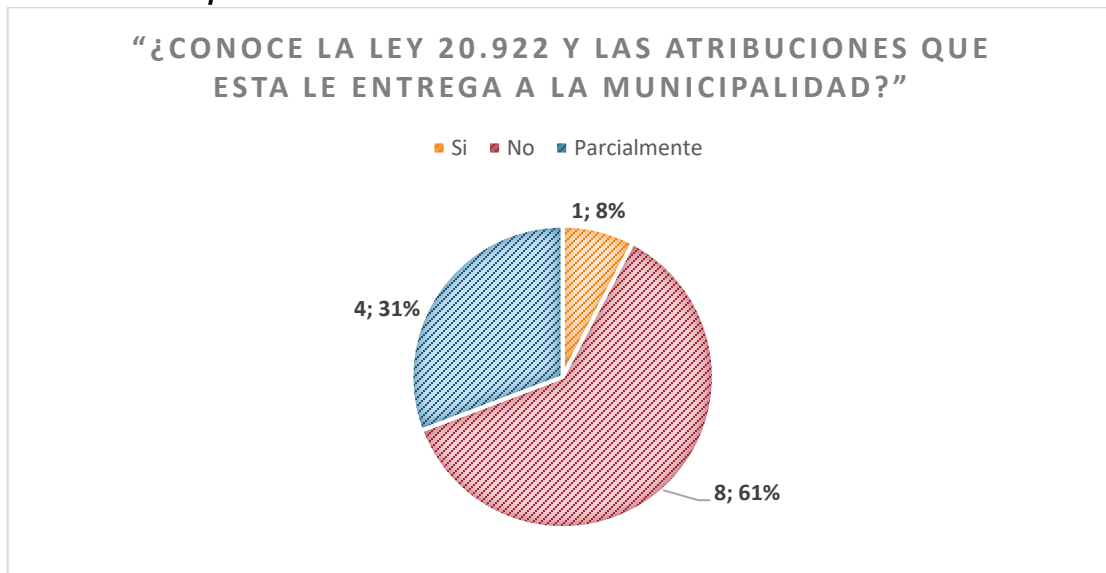


Gráfico N°44

En el gráfico N°45 se puede apreciar que el 61% de los encuestados no conoce la Ley, el 31% la conoce parcialmente y el 8% declara conocerla en su totalidad.

**5.5.2.2 Pregunta N°2**

**5.5.2.2.1 “¿Cuáles son las expectativas que generan en Ud. cada uno de estos ejes contenidos en la Ley 20.922?”**



Gráfico N°45

De acuerdo con el gráfico N°47, tenemos que en la parte “Baja” predomina la promoción de cargo y el reconocimiento al mérito (tres preferencias cada uno); en la parte “Media” está la mejora del ambiente de trabajo y la oferta de capacitaciones liderando ese sector (tres preferencias cada uno) y, por último, en la parte “Alta” domina la mejora de sueldo, la estabilidad laboral y la mejor gestión del municipio.

**5.5.2.2.2 “¿Cuál de estos ejes le gustaría que se transformara en una realidad en el municipio?”**



Gráfico N°46

Según el gráfico N°46, la preferencia del personal a Honorarios esta en la estabilidad laboral (dos preferencias), seguida de la mejora de sueldo, promocionar de cargo y la mejor gestión del municipio (una preferencia cada una).

**5.5.2.3 Pregunta N°3 “¿Existe(n) otro(s) aspecto(s) que a usted le generan expectativa de que se implemente o mejore y que no hayan sido tomados en cuenta por la Ley 20.922?”**

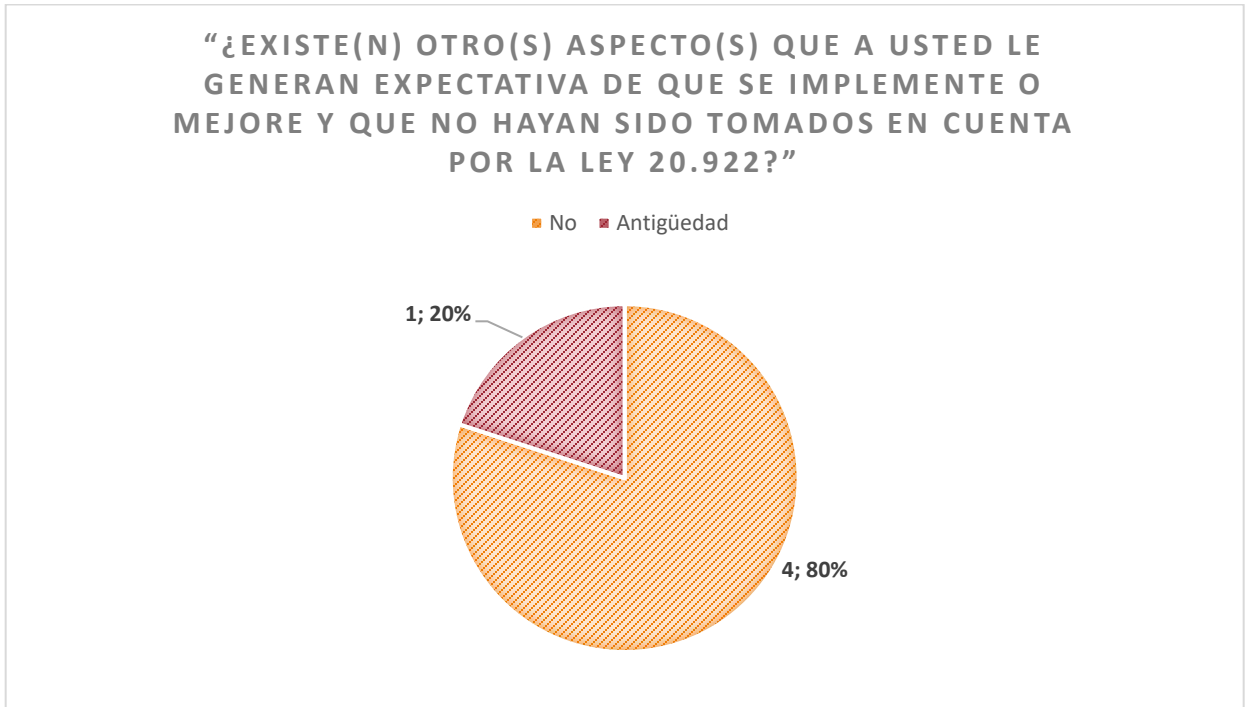


Gráfico N°47

De acuerdo con el gráfico N°47, el 80% indica que No existe otro tipo de expectativa, en cambio el 20% señala que, nuevamente, el reconocimiento de la antigüedad también es otro aspecto que genera cierto tipo de expectativa.

## CAPÍTULO 6. PROPUESTA TÉCNICA

En el desarrollo de esta investigación se ha dejado en evidencia que, en general, las expectativas que tiene el recurso humano de la Ilustre Municipalidad de Quilpué son bajas en el ámbito personal, pero altas en cuanto a la institución. Es por aquello que nacen las siguientes propuestas técnicas, las cuales deberán ser llevadas a cabo secuencialmente para obtener resultados óptimos:

### 6.1 Propuesta N°1

*Modernización y fortalecimiento de la Unidad de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Quilpué.*

La primera propuesta se basa en una reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos, pasando a llamarse Unidad de Capital Humano. Todo esto nace a partir de las bajas expectativas que tienen los funcionarios cuando se habla de una mejora de su ambiente laboral y, en especial, sobre la solución de conflictos<sup>18</sup> en los respectivos departamentos municipales. El concepto de capital humano ha ido tomando fuerza estos últimos tiempos ya que, según (Alles, 2009), este concepto es más completo ya que valoriza a la persona no como un recurso, sino que como la parte más importante de la organización. Para que este fortalecimiento, mediante la reestructuración se lleve a cabo deben ocurrir dos cosas:

#### **1. Unificación de la Unidad de Recursos Humanos y la Unidad de Capacitación.**

Como se puede ver en el organigrama<sup>19</sup> funcional del municipio, estas unidades mencionadas se encuentran separadas, lo que genera que la relación entre ambas sea administrativamente difícil, siendo la Unidad de Capacitación importante en cuanto al desarrollo de los funcionarios

#### **2. Creación del Departamento de Mediación Laboral.**

En un clima organizacional muchas veces ocurren conflictos interpersonales que van más allá de los límites administrativos y, por lo tanto, no se pueden solucionar

---

<sup>18</sup> Según comentarios *off de record*, los encuestados ven que desde hace un tiempo el municipio, específicamente la Unidad de Recursos Humanos, poco y nada puede hacer en temas de solución de conflictos internos en las unidades de la institución. De ahí que la posibilidad de que el ambiente de trabajo mejore se ve disminuida por este componente de gestión.

<sup>19</sup> Ver organigrama contenido en el Anexo.

a través del Director de Recursos Humanos. Es por esta razón que un Psicólogo Laboral sería el complemento perfecto para este tipo de situaciones, ya que dentro de sus funciones estaría el desarrollo de un plan de *identificación y solución de conflictos*, el cual estaría contenido y planificado en la Política de Recursos Humanos.

### **6.1.1 Plan de Implementación**

La reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos, como sería solamente un cambio en la estructura del municipio, sería realizada a través de las facultades que entrega la Ley N°20.922 en la modificación de la planta funcionaria y la generación o modificación de unidades municipales.

La contratación del Psicólogo Laboral tendría los siguientes parámetros:

- Perfil de cargo: Este profesional, idealmente, deberá poseer métodos de solución de conflicto aplicadas al ámbito laboral, capacidad de presentar un plan de trabajo y ejecutar el mismo dentro de los parámetros municipales, conocimiento de Recursos Humanos, conocimiento de la Legislación Laboral de la Administración Pública y conocimiento sobre el desarrollo del Capital Humano.
- Situación Contractual: La persona seleccionada pasará a formar parte de la Planta funcionaria, escalafón Profesional, grado 9°. El gasto anual en sueldo sería de \$18.517.800.<sup>20</sup>

## **6.2 Propuesta N°2**

*Implementación del Modelo Integrado de Gestión del Empleo y los Recursos Humanos, a través de la Política de Recursos Humanos, para resaltar la importancia del Capital Humano.*

Para evaluar un resultado se necesitan indicadores y estos pueden entregar cifras que reflejen el resultado a través de este modelo de Gestión del Empleo aplicado a la municipalidad (Alles, 2009). Además, ha sido promovido por la SUBDERE como el modelo ideal para llevar a cabo una planificación estratégica del Capital Humano en las municipalidades. Dicho modelo contempla diversas aristas que involucran aspectos de la Gestión de Personas y, además, contiene indicadores para el corto, mediano y largo plazo, los cuales podrán ser de utilidad al momento de querer evaluar y planificar hacia el futuro;

---

<sup>20</sup> Calculado sobre la renta bruta del funcionario, la cual sería de \$1.543.150.

las cuales, si son planificadas y ejecutadas de manera óptima, traerían grandes resultados no solo para las aspiraciones del municipio, sino también para el personal de la institución. Además, dicho modelo sería una herramienta crucial a la hora de evaluar el resultado de la nueva planta municipal, ya que con los indicadores proporcionados proveerá de la retroalimentación, necesaria para tomar decisiones, a la Unidad de Capital Humano.

El modelo es el siguiente:

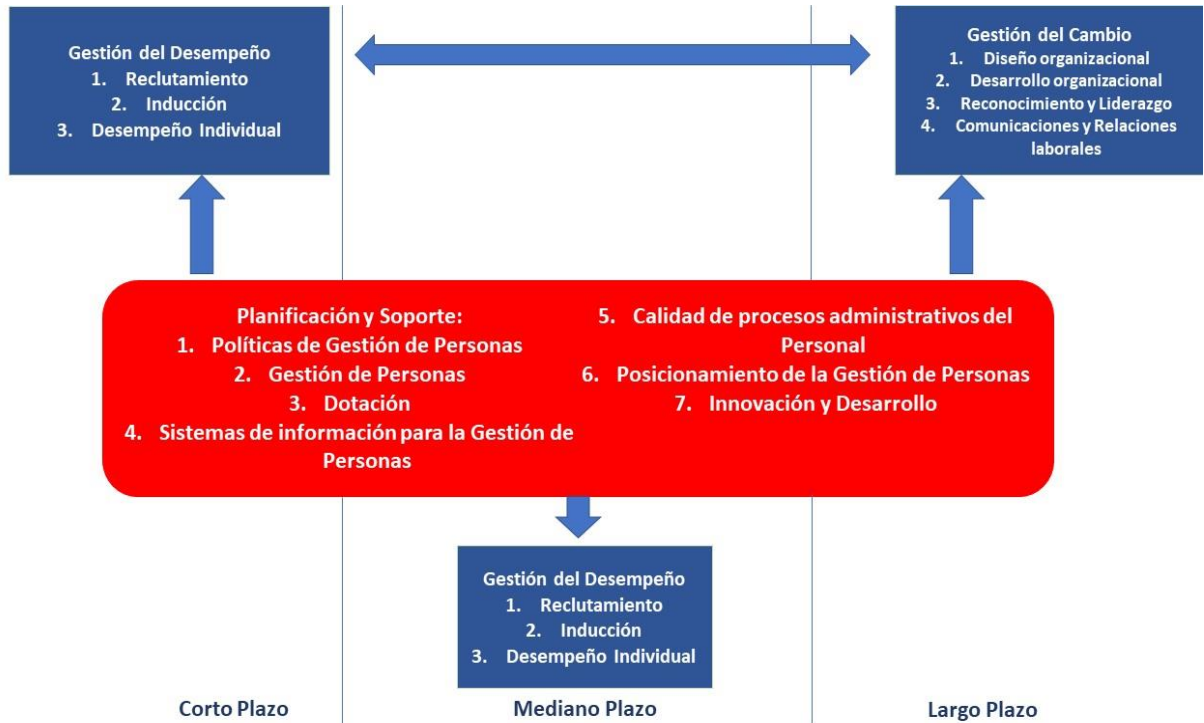


Ilustración 5 Elaboración propia en base a la materia entregada por la SUBDERE

### 6.2.1 Plan de Implementación

Este modelo de Gestión estaría incorporado y estipulado en la Política de Recursos Humanos, siendo este uno de los pilares fundamentales para que la Gestión del Capital Humano tenga parámetros de medición, permitiendo evaluar el resultado del funcionamiento de la nueva planta municipal.

### 6.3 Propuesta N°3

*Fortalecer la red de capacitaciones en competencias básicas a los funcionarios .*

Los resultados que arrojó esta investigación es que 26 de los 55 encuestados tiene altas expectativas en cuanto a la *Profesionalización del Ambiente de Trabajo* e inclusive un 31% de estos prefiere que este eje sea llevado a la realidad; esta materia ya está contenida en la Ley 20.922 ya que el 75% de los nuevos cargos que se generen deberán ser profesionales o técnicos. Para complementar esta medida es que se propone el fortalecimiento de la red de capacitaciones, todo esto para que los funcionarios puedan ser tecnificados en las labores propias de su puesto de trabajo y en el quehacer diario de la municipalidad, para así aumentar el nivel de profesionalización del municipio.

#### 6.3.1 Plan de Implementación

Esta propuesta se tiene que realizar en 2 etapas:

- **Diagnóstico de Capacitaciones.**

Es necesario que se realice un diagnóstico de todos los funcionarios, su grado de profesionalización y las capacitaciones que este posee. Dicho diagnóstico pasará a transformarse en un registro digitalizado, el cual deberá mantenerse siempre actualizado, para que así sea posible detectar las flaquezas del personal en cuanto a profesionalización.

- **Plan de Capacitación.**

Una vez obtenidos los resultados, se deberá proceder a elaborar un plan de capacitación el cual contemple capacitaciones gratuitas (hechas por la SUBDERE, en las cuales solo se tenga que pagar viático y costo de movilización, según sea el caso) y capacitaciones de bajo costo con presupuesto propio del ahora Departamento de Capacitaciones.

### 6.4 Resultados Esperados

La aplicación de estas 3 propuestas busca mejorar la gestión del municipio en cuanto a Capital Humano se refiere, respetando la visión y la misión institucional. Además, dichas propuestas responden directamente a los resultados obtenidos en esta investigación ya que llegarían a atacar a los ejes que justamente tienen el más bajo y el más alto nivel en cuanto a expectativas del personal se refiere (Reconocimiento al Mérito, Mejora del Ambiente de Trabajo y Oferta de capacitaciones) (Profesionalización del ambiente de trabajo, Mejora de la Gestión del Municipio).

## CONCLUSIONES

1. La Ley 20.922 es, sin duda alguna, una manera de descentralizar la administración pública chilena a nivel municipal. Esta nueva dotación de potestades hacia estas instituciones hace que cada una de estas pueda adaptar su planta funcionaria a la realidad comunal.
2. Pero también puede ser perjudicial, ya que la planificación de esta nueva planta municipal y de la Política de Recursos Humanos, la cual ya forma parte de los instrumentos municipales, está a cargo de la administración alcaldicia vigente, por lo tanto, cada una de las municipalidades a nivel país se verá influenciada por los gobiernos de turno los cuales, podrían o no, llegar a restarle objetividad al proceso.
3. El capital humano también juega un rol fundamental en la implementación de la nueva planta municipal, ya que son estos los que llevan a cabo las funciones propias de una municipalidad y, además, son los afectados directos por esta Ley.
4. Uno de los puntos que llama la atención son las altas expectativas que genera, en el personal de Planta, la construcción de esta *nueva planta municipal*. Lo que desprende el compromiso institucional por sobre el anhelo material, viendo a lo largo de todo el estudio que predomina el eje institucional sobre el personal en cuanto a expectativas.
5. Otros favorecidos también son el personal a Contrata y a Honorarios, ya que sus expectativas estarían siendo “cubiertas” por esta Ley. Esto parte de la base de que los potenciales cargos que puedan ser generados a través de la modificación de la planta de personal deben ser llenados por funcionarios que ya lleven cierto tiempo en la institución, por lo tanto, el personal a contrata tiene altas probabilidades de cumplir su expectativa de estabilidad laboral.
6. Los honorarios también podrían ver cumplido ese anhelo porque esta misma Ley establece que el aumento del personal a contrata deberá priorizar la inclusión del personal a honorarios de dicho municipio.

7. Una mejor gestión del municipio es lo que desea, después de la profesionalización del ambiente de trabajo, el personal en general. Y como no, si al final son personas trabajando para el bien de otras, estando al servicio de estas y procurando que Quilpué siga encaminada en el desarrollo, tanto de las personas como de la comuna.
  
8. En lo personal, llama bastante la atención de que este eje haya sido el 2do preferido dentro de los disponibles, esto habla de que el personal está comprometido con su labor y que, dentro de sus posibilidades, les gustaría ser los prestadores de un mejor servicio público a nivel local.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- CEPAL, S. (2009). *Manual de Elaboración del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos (8va edición)*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Cosacov, E. (2007). *Diccionario de Términos Técnicos de la Psicología (3era edición)*. Córdoba: Brujas.
- Decreto 2385. (20 de Noviembre de 1996). Ley de Rentas Municipales. *Diario Oficial de la República de Chile*. Chile.
- DFL 458. (13 de Abril de 1976). Ley General de Urbanismo y Construcciones. *Diario Oficial de la República de Chile*. Chile.
- FAO, O. d. (2012). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/006/ad724s/ad724s01.htm>
- Hernandez Sampieri, R Fernández Collado C. & Baptista Lucio P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill.
- Ley N°18.695. (26 de Julio de 2006). *Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades*. Chile.
- Ley N°19.280. (25 de Mayo de 2016). Modifica Ley N°18.695. *Diario Oficial de la República de Chile*. Chile.
- Ley N°20.922. (25 de Mayo de 2016). Ley de Plantas Municipales. *Diario Oficial de la República de Chile*. Santiago, Chile.
- Montecinos, E. (2011). *Cámara de Diputados*. Obtenido de [https://www.camara.cl/camara/media/seminarios/regionalizacion/cat\\_academicos.pdf](https://www.camara.cl/camara/media/seminarios/regionalizacion/cat_academicos.pdf)
- Municipalidad de Quilpué. (s.f.). Obtenido de [www.quilpue.cl](http://www.quilpue.cl)
- N°18.883, L. (29 de Diciembre de 1989). Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales. *Diario Oficial de la República de Chile*. Chile.
- Quinchao, M. d. (14 de Noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.municipalidadquinchao.com/portal/presupuesto-municipal.html>
- RAE. (15 de Octubre de 2017). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=UDMuqRq>
- SINIM, S. N. (21 de Junio de 2017). Obtenido de [http://datos.sinim.gov.cl/ficha\\_comunal.php](http://datos.sinim.gov.cl/ficha_comunal.php)
- SUBDERE. (2015). *Manual de Gestión de Personas: Municipios*. Santiago.
- Survey Monkey. (24 de Noviembre de 2017). Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

## ANEXOS



### Encuesta de expectativas que genera la Ley 20.922 en los funcionarios municipales de Quilpué

El presente instrumento pretende conocer la percepción y las expectativas que genera la llamada “Nueva Ley de Plantas” en los funcionarios municipales de Quilpué en todos sus escalafones. La información entregada será de carácter confidencial, respetando todas y cada una de las respuestas entregadas, usadas solamente con fines académicos y posteriormente para la generación de propuestas hacia el mismo municipio.

A continuación, se realizarán una serie de preguntas que buscan conocer el nivel de expectativa del funcionario encuestado.

Sexo	M	F	Escalafón al que pertenece			Situación Contractual	Antigüedad en la institución
<b>Edad</b>			Directivo	Jefatura		Planta	0 a 5 años
20 a 30 años		41 a 50 años	Profesional	Técnico		Contrata	6 a 10 años
31 a 40 años		50 años o más	Administrativo	Auxiliar		Honorarios	11 años o más

1.- ¿Conoce la Ley 20.922 y las atribuciones que esta le entrega a la municipalidad?

Sí.                      No.                      Parcialmente.

2.- Según **SU SITUACION LABORAL** ¿Cuáles son las expectativas que generan en Ud. cada uno de estos ejes contenidos en la Ley 20.922? ¿Cuál de estos ejes le gustaría que se transformara en una realidad en el municipio? (Elija 1)

	Expectativa Generada (Cantidad)			Eje a cumplir
	Baja	Media	Alta	
<b>Laborales</b>				-
Mejora de sueldos				
Promoción de cargo				
Estabilidad Laboral				
Mejora del ambiente de trabajo				
Mayor reconocimiento al Mérito				
Mayor oferta de capacitaciones				
<b>Institucionales</b>				-
Mejor Gestión del Municipio en la comuna				
Construcción de la nueva planta municipal				
Profesionalización del ambiente de trabajo				
<b>NINGUNA</b>				

3.- De acuerdo con la pregunta anterior: ¿Existe(n) otro(s) aspecto(s) que a usted le generan expectativa de que se implemente o mejore y que no hayan sido tomados en cuenta por la Ley 20.922? ¿Cuál(es)?

---



---



---

**ANEXO N°2**

