



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Análisis del Proceso de Pago de Remuneraciones y Honorarios en el
contexto de la diversidad de estructuras de contratación de personal
en la Ilustre Municipalidad de Quilpue.**

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

Alumno

IRIS NATALY VELÁSQUEZ HERNÁNDEZ

Profesor Guía

Oswaldo Pizarro Pulgatti

Valparaíso, Marzo de 2012



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Análisis del Proceso de Pago de Remuneraciones y Honorarios en el contexto de la diversidad de estructuras de contratación de personal en la Ilustre Municipalidad de Quilpué.

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

Alumno

IRIS NATALY VELÁSQUEZ HERNÁNDEZ

Profesor Guía

Oswaldo Pizarro Pulgatti

Valparaíso, Marzo de 2012

Este trabajo de título se lo dedico en especial a mis padres Jorge y Olga por su apoyo incondicional en este proceso, por tener la posibilidad de educarme y de aprender a diario de sus enseñanzas, valores y consejos.

A mi hermano Jorge por su compañía a lo largo de estos cinco años, a mis tíos Eliana y Jaime por confiar en mí y en mis capacidades.

A mi abuela Isidora quien me acompañó en vida y desde el cielo en este proceso y a Tito por tener fe y esperanza en que lograría mis objetivos.

Agradezco a todos ellos que sin su oportunidad y apoyo nada de esto hubiese sido posible.

INDICE

TÍTULO:.....	7
RESUMEN:.....	7
INTRODUCCIÓN:.....	8
CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL	10
1.1. CONTEXTO DE REMUNERACION	10
1.2. CONCEPTOS DE REMUNERACION	11
1.3. COMPONENTES DE UNA REMUNERACION	12
1.4. REMUNERACION EN EL CONTEXTO DE RECURSOS HUMANOS	13
1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO	14
1.5.1. Ventajas del proceso administrativo.....	15
1.5.2. Diagrama proceso administrativo	16
1.6. CONCEPTOS GENERALES	17
1.7. ESTRUCTURAS DE CONTRATACION DE PERSONAL MUNICIPAL.....	18
1.7.1. Personal de planta	18
1.7.2. Personal a contrata.....	20
1.7.3. Empleo por codigo del trabajo.....	21
1.7.4. Honorarios.....	21
1.7.5. Honorarios por programas.....	22
1.7.6. Honorarios por programas generacion de empleo	22
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL E INSTITUCIONAL	24
2.1. MUNICIPALIDADES	24
2.2. ADMINISTRACION LOCAL	24
2.3. CONCEPTO DE MUNICIPALIDAD	25

2.4.	FUNCIONES GENERALES.....	25
2.5.	FUNCIONES PRIVATIVAS EN EL AMBITO DE SU TERRITORIO	26
2.6.	FUNCIONES EN EL AMBITO TERRITORIAL COMPARTIDAS CON OTROS ORGANISMOS DEL ESTADO.....	26
2.7.	ATRIBUCIONES ESENCIALES DE LAS MUNICIPALIDADES.....	27
2.8.	ORGANIZACIÓN INTERNA COMUNAL	28
2.9.	CARACTERISTICAS DE LA COMUNIDAD DE QUILPUÉ.....	28
2.9.1.	Mision municipalidad de quilpue	28
2.9.2.	Vision municipalidad de quilpué	29
2.9.3.	Autoridades del municipio	29
2.9.4.	Organigrama municipal.....	29
2.10.	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	31
2.10.1.	Funciones del departamento de administracion y finanzas.....	31
2.10.2.	Organigrama direccion de administracion y finanzas	32
2.11.	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	33
2.11.1.	Funciones del departamento de recursos humanos.....	33
2.11.2.	Bienestar	35
2.11.3.	Concursos públicos	35
2.11.4.	Comites paritarios	35
2.11.5.	Asociacion de funcionarios municipales	36
2.11.6.	Organigrama del departamento de recursos humanos	36
2.11.7.	Unidad de remuneraciones	36
2.11.7.1	<i>Organigrama unidad de remuneraciones</i>	<i>37</i>
2.12.	PROCESOS DE PAGO DE REMUNERACIONES Y HONORARIOS	38
2.12.1.	Procedimiento para el pago de remuneraciones al personal de planta y contrata	38

2.12.2.	Procedimiento pago honorarios suma alzada.....	41
2.12.3.	Procedimiento para el pago de trabajadores por código del trabajo.....	44
2.12.4.	Procedimiento para el pago de los honorarios por programa	45
2.12.5.	Procedimiento para el pago de honorarios por programa de generacion de empleo.	47
2.13.	DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESOS DE PAGO REMUNERACIONES Y HONORARIOS.....	50
2.13.1.	Diagrama del proceso de pago planta y contrata	51
2.13.2.	Diagrama del proceso de pago codigo del trabajo	52
2.13.3.	Diagrama del proceso de pago código del trabajo	53
2.13.4.	Diagrama proceso de pago honorarios por programa.....	54
2.13.5.	Diagrama proceso de pago de honorarios P.G.E	55
CAPITULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.....		56
3.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	56
3.2.	OBJETIVO GENERAL	57
3.2.1.	Objetivos especificos	57
3.3.	METODOLOGIA PROPUESTA.....	58
3.4.	DISEÑO DE INVESTIGACION.....	58
3.5.	DESCRIPCION DE LA ENTREVISTA.....	59
3.5.1.	Entrevista n°1 directora de recursos humanos	60
3.5.2.	Entrevista n°2 encargada de unidad de remuneraciones.....	62
3.5.3.	Entrevista n°3 directora de administracion y finanzas	64
3.6.	FUENTES DE INFORMACION	66
3.7.	RESULTADOS ESPERADOS	66

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	67
4.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LAS ENTREVISTAS	67
4.1.1. Influencia de las estructuras de contratacion de personal en el proceso de pago de remuneraciones y honorarios	67
4.1.2. Analisis del proceso de pago de remuneraciones y honorarios	68
4.1.2.2 <i>Resumen de las entrevistas</i>	68
4.2.2.2 <i>Cuadro de vaciado de entrevistas</i>	69
4.1.3. Matriz EFI.....	79
CAPITULO V: PROPUESTA TÉCNICA.....	85
5.1. SOLUCIÓN PROPUESTA.....	85
5.1.1. Nuevo software de remuneraciones.....	86
5.1.2. Adquisicion de relojes biometricos	90
5.2. RESULTADOS QUE SE ESPERAN:.....	90
CONCLUSIONES.....	92
BIBLIOGRAFIA.....	94
ANEXOS.....	96

TÍTULO:

Análisis del Proceso de Pago de Remuneraciones y Honorarios en el contexto de la diversidad de estructuras de contratación de personal en la Ilustre Municipalidad de Quilpué.

RESUMEN:

El trabajo de título se enfoca en el análisis del proceso de pago de remuneraciones y honorarios en el contexto de la diversidad de estructuras de contratación de personal en la Ilustre Municipalidad de Quilpué. Se orienta a analizar el proceso y destacar las fortalezas, debilidades y desafíos que tiene el mismo, enmarcándose en una base teórica que sustenta la temática estudiada.

Para lograr materializar la investigación se utiliza la metodología cualitativa que busca obtener la percepción de las personas involucradas en la temática, además de visualizar directamente el funcionamiento del proceso. Para recabar la información necesaria se ocupa como medio la entrevista. Luego de realizar el análisis el principal resultado que se arroja es lo debilitado que se encuentra el proceso en la actualidad y las principales falencias existentes. En este sentido se plantea una propuesta de solución orientada a contrarrestar las debilidades y que le permita al municipio mejorar los procedimientos. Dicha propuesta se enmarca en un sistema más ágil, rápido, certero y que arroje la información necesaria al momento de tomar decisiones.

Luego de realizada la propuesta se elaboran las conclusiones las cuales tienen directa relación con lo establecido en los objetivos trazados en el trabajo.

INTRODUCCIÓN:

En nuestro país, tanto en las empresas privadas como en los servicios públicos se ha dado importante énfasis al sistema de recursos humanos que las componen, entendiendo que son fundamentales para el desarrollo y buen funcionamiento de cada una de ellas.

En el ámbito público las personas han adquirido cada vez más relevancia y protagonismo, en este sentido su desempeño impacta en la percepción que tiene la ciudadanía del servicio público, si lo observamos con detención esto resulta coherente con la tendencia mundial que incorpora cada vez más al factor humano en sus estrategias de desarrollo.

Para que el factor humano se mantenga en la institución recibe como retribución la remuneración la que se define como cualquier contraprestación en dinero que el funcionario tenga derecho a percibir en razón de su empleo o función, como por ejemplo, sueldo, asignación de zona, asignación profesional y otras (Vidal, 2012).

En este contexto la siguiente investigación se enfocará en la Municipalidad de Quilpué la que ha implementado procesos de pago de remuneraciones y honorarios a los funcionarios y trabajadores que desempeñan funciones en las distintas áreas del municipio. En este sentido se ha detectado la siguiente problemática: diversidad de modalidades de contratación de personal en la Municipalidad de Quilpué afectando el proceso de pago de remuneraciones y honorarios que realiza el municipio.

Bajo esta premisa se realizará un análisis al proceso de pago de remuneraciones y honorarios en el contexto de las diversas modalidades de contratación de personal existentes en la municipalidad, las que se clasifican en: funcionarios de planta y contrata, los honorarios sumaalzada, trabajadores bajo modalidad código del trabajo, honorarios sumaalzada, honorarios por programa y honorarios por programas de generación de empleo.

Producto de lo anterior la investigación se estructurará en cinco capítulos: en el primer capítulo se entregarán los conceptos de las principales temáticas como los son:

las remuneraciones, proceso administrativo, modalidades de contratación de personal municipal y conceptos generales relacionados con el proceso. En el segundo capítulo se conocerá lo que son las municipalidades, sus funciones y atribuciones, específicamente la Municipalidad de Quilpué, su misión, visión y estructura orgánica, junto con ello los departamentos que están a cargo del proceso de pago de remuneraciones y honorarios, que son el de recursos humanos y dirección de administración y finanzas respectivamente. Además se detallarán cada uno de los procesos elaborando diagramas que permitan destacar la problemática principal.

En el tercer capítulo se presentará la metodología utilizada, objetivos de estudio y diseño de investigación, descripción de la entrevista y en detalle cada una de ellas, además de las fuentes de información y los resultados que se esperan obtener al finalizar la investigación. En el cuarto capítulo se realiza un análisis de la información recabada que se dividirá en dos ejes, también se fundamentarán las fortalezas, debilidades y desafíos que tenga el proceso, luego de eso se construirá un cuadro resumen que nos permita comparar cada una de las entrevistas. Para finalizar el análisis se evaluarán las fuerzas y debilidades mediante la elaboración de una matriz EFI (evaluación de factores internos) la cual arrojará un resultado que nos permitirá visualizar el estado de los procesos internos en la actualidad.

Luego de haber analizado y evaluado el proceso estamos en condiciones de establecer una propuesta técnica que se entregará en el quinto capítulo, ésta apunta a mejorar el proceso de pago de remuneraciones y honorarios modernizando y agilizando los procedimientos.

Y por último se presentarán las conclusiones de la investigación realizada las que tendrán directa relación con lo establecido en los objetivos trazados en el trabajo.

Finalmente se espera haber realizado un estudio que favorezca las gestiones realizadas en el municipio.

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo explicará los conceptos que están incluidos tanto en el planteamiento del problema como en los objetivos de estudio, en cuanto a remuneraciones, procesos administrativos y formas de contratación de personal de la Municipalidad de Quilpué.

1.1. CONTEXTO DE REMUNERACION

Un mundo en constante cambio requiere mayores exigencias en ámbitos económicos, políticos y sociales. En este contexto aparecen los grupos sociales y las empresas compuestas por recursos humanos que forman parte de estas. Con el propósito de que la parte humana cumpla sus funciones es que se retribuye pagando sus sueldos o las denominadas remuneraciones.

Las remuneraciones son contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo” (Código del Trabajo, 2011). Es un elemento esencial del contrato de trabajo, de lo contrario no hay relación laboral sino trabajo voluntario o forzado.

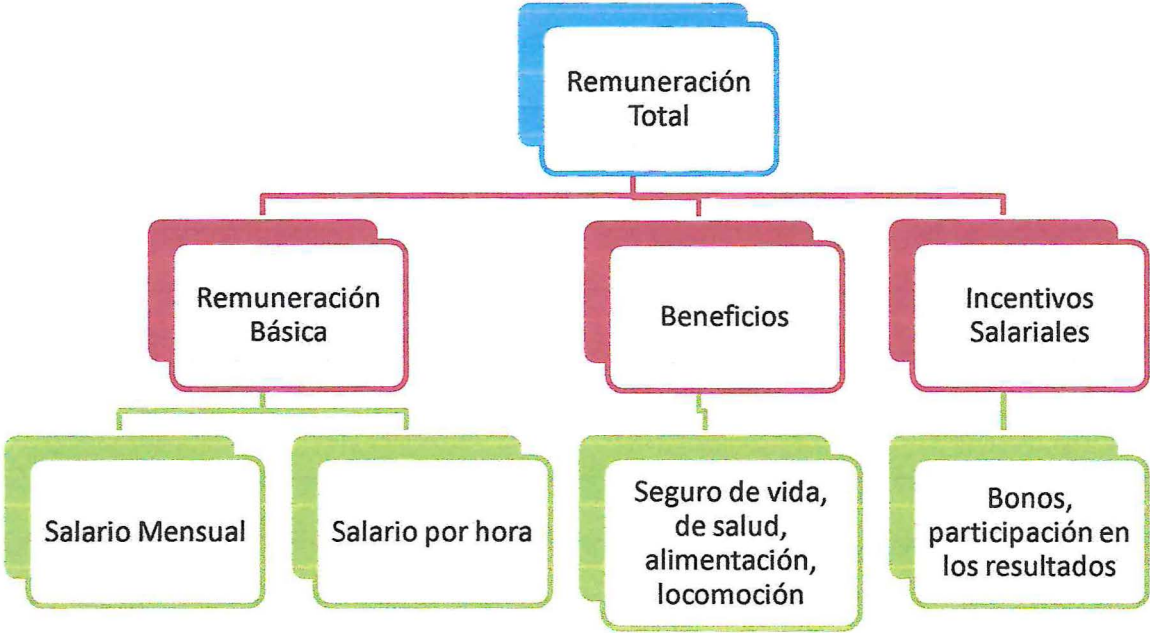
Contraprestación del empleador por los servicios prestados por el trabajador (Código de Trabajo, 2011).

En el caso de los funcionarios de la Administración del Estado es definida por la ley de la siguiente forma “es cualquier contraprestación en dinero que el funcionario tenga derecho a percibir en razón a su empleo o función, como, por ejemplo, sueldo, asignación de zona, asignación profesional y otras” (Ley N° 18.834, 2005).

El concepto de remuneración se deriva de que cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2005)

De lo anterior derivan tres componentes principales que son la remuneración básica, los incentivos salariales y otros beneficios, en la mayoría de las organizaciones el

principal componente de la remuneración total es la remuneración básica o pago físico que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora. El segundo componente, incentivos salariales, que son los programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Un tercer componente son los beneficios, casi siempre denominados remuneración indirecta, estos beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, etc). (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005) Se puede observar en el siguiente esquema:



Fuente: Chiavenato 2005

1.2. CONCEPTOS DE REMUNERACION (CHIAVENATO, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2005)

- ✓ La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.
- ✓ La remuneración es la función de Recurso Humano que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales.
- ✓ La remuneración incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo.

La remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005).

El valor del dinero que los empleados reciben por sus servicios es de importancia para ellos no sólo por lo que comprarán sino por lo que les proporciona en términos de status y reconocimiento en la organización. En virtud de que el dinero representa una medida cuantificable de su valor, los empleados son completamente sensibles no sólo respecto a la cantidad de su pago sino también respecto a la forma en que esta cantidad se compara con la de sus compañeros (Chruden/Sherman, 1996).

1.3. COMPONENTES DE UNA REMUNERACION (CHILE, 2009)

- Sueldo: Remuneración económica que recibe el empleado por su trabajo, en período decenal, quincenal o mensual.
- Remuneración Bruta: Son todos aquellos valores que intervienen en la liquidación de remuneraciones y que están afectas a descuentos previsionales y/o tributarios.
- Remuneración Líquida: Resultante de Remuneración bruta menos los descuentos legales que correspondan.
- Remuneración Imponible: Es el monto de la remuneración bruta que se utiliza para efectos de descuentos previsionales.
- Remuneración Tributaria: Es igual a la remuneración bruta menos los descuentos previsionales, (AFP, cotización voluntaria o APV, ISAPRE y seguro de cesantía).
- Haberes Remuneracionales: Son todos aquellos con características de pago que se realizan mediante la liquidación de sueldo y que constituyen base imponible y tributable.
- Haberes no Remuneracionales: Son todos aquellos con características de pago líquido y que no constituyen base imponible ni tributaria, ejemplo: movilización, asignación familiar, viáticos.
- Descuentos Legales: Son todas las deducciones que se realizan mediante la liquidación de sueldo y con características de obligatoriedad por Ley.
- Descuentos Adicionales: Son todas las deducciones adicionales a las legales, que se realizan mediante la liquidación de sueldo y con autorización del trabajador.

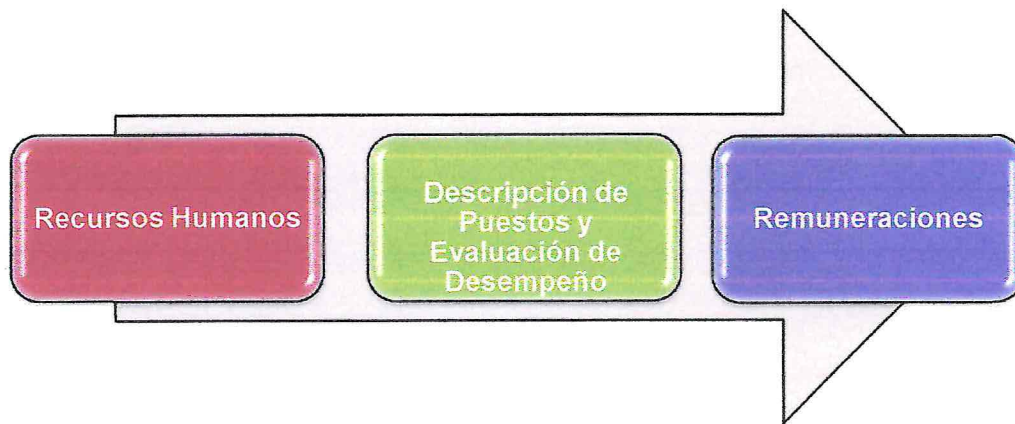
- Asignación de Colación: beneficio destinado a financiar en parte el costo que implica la alimentación.
- Asignación de Movilización: beneficio destinado a financiar el gasto que implica el traslado a su lugar de trabajo.
- Trabajos extraordinarios: la jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios será de 44 horas semanales de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias. Cada jornada podrá distribuirse entre las 7:00 y las 21:00.
- Asignación de zona: corresponde al personal que, por el desempeño de su empleo, se ve obligado a residir en una provincia o territorio que reúna condiciones especiales derivadas del aislamiento o costo de vida.
- Asignación Profesional: este beneficio se otorga a quienes se encuentren en posesión de un título profesional universitario de una carrera de a lo menos 8 semestres de duración.

1.4. REMUNERACION EN EL CONTEXTO DE RECURSOS HUMANOS

Además de entender términos relacionados con el concepto de remuneración y sus componentes, debemos conocer la función del área de recursos humanos en relación a las remuneraciones del personal son el estudio y análisis de (Martha, 2008):

- Salarios;
- Revisiones de salarios y políticas de beneficios;
- Información estadística.

Otro punto importante es relacionar las remuneraciones con otras funciones de los recursos humanos, como la descripción de puestos y la evaluación de desempeño, en donde existe directa vinculación.



Fuente: Martha Alles (2008)

Una vez comprendido el concepto de remuneración, se revisará lo que es proceso administrativo, entendiendo que para realizar el pago de una remuneración se requiere de un procedimiento.

1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO (BÁRSENAS, 2009)

En primera instancia se debe entender por proceso que es un conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Ahora un proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, son estas mismas las que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Los procesos administrativos están compuestos por la fase mecánica y la dinámica que se explican en el siguiente detalle:

- Fase mecánica: Planeación: propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos. Organización: división del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamentación y descripción de funciones.
- Fase dinámica: Dirección: toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión. Control: establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

La naturaleza del proceso administrativo se basa en:

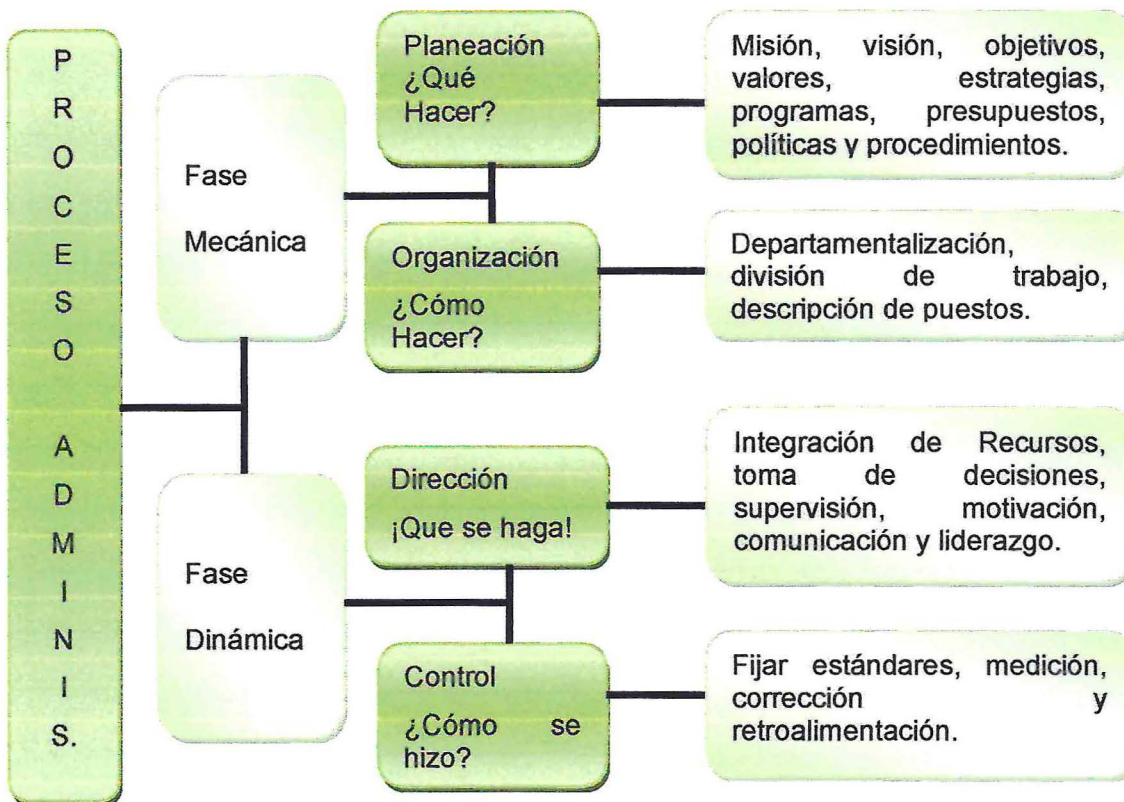
- Planeación: contribución de los objetivos, extensión de la planeación y eficacia de los planes.
- Organización: objetivos cuantificables, claro concepto de actividades o actividades involucradas, área clara y concisa de la autoridad o de la decisión.
- Dirección: propósito de la empresa, factores productivos y naturaleza del factor humano.
- Control: establecer estándares, medición, corrección y retroalimentación.

1.5.1. VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (Amador, 2010)

- Se ofrece un marco de trabajo conceptual
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.

1.5.2. DIAGRAMA PROCESO ADMINISTRATIVO

Lo expuesto a continuación representa en forma de diagrama en qué consiste el proceso administrativo y sus fases explicando de qué trata cada una.



Fuente: <http://procesoadministrativousco.blogspot.com/2008/08/diagrama-proceso-administrativo.html>

1.6. CONCEPTOS GENERALES

- **Cargo Público:** es aquel que se contempla en las plantas o como empleos a contrata en las instituciones señaladas en el artículo 1° que son Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y Servicios centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa (Ministerio de Hacienda, 2005).
- **Cargo Municipal:** es aquel que se contempla en las plantas de los municipios y a través del cual se realiza una función municipal (Ministerio del Interior, 2002).
- **Carrera Funcionaria:** Es un sistema integral de regulación de empleo público, 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 pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad (Ministerio de Hacienda, 2005).
- **Concurso público de ingreso:** destinado a seleccionar el personal idóneo para el ingreso a la carrera funcionaria en calidad de titular. Corresponde hacerlo respecto del último grado de cada escalafón, salvo que existan vacantes de grados superiores, que no hubieren podido proveerse mediante promociones, sea a través de concursos internos o ascensos (Civil, 2008).
- **Escalafón:** es un ordenamiento de funcionarios públicos confeccionado por las instituciones con el resultado de las calificaciones ejecutoriadas; se ordena a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta, por la lista de clasificación, y dentro de la misma, en forma decreciente, conforme al puntaje obtenido. En caso de producirse un empate en el puntaje, dentro de una misma lista, los funcionarios se ubicarán en el escalafón de acuerdo a su antigüedad: primero en el grado, luego en la institución, a continuación en la Administración del Estado y, finalmente, en el evento de mantenerse la coincidencia, decidirá el jefe superior de

la institución. El escalafón comenzará a regir a contar del 1° de enero de cada año y durará doce meses (Subdere, 2002).

1.7. ESTRUCTURAS DE CONTRATACION DE PERSONAL MUNICIPAL

Dentro de todo servicio público chileno existen diversos tipos de cargos y estructuras mediante las cuales se contrata personal para su funcionamiento. En el caso de las municipalidades están los funcionarios de planta y contrata que se rigen por el Estatuto de Funcionarios Municipales, por otra parte están los trabajadores amparados por el código del trabajo y en última instancia los honorarios suma alzada, honorarios por programas y honorarios por programa generación de empleo, todos los anteriormente nombrados serán objeto de estudio.

1.7.1. PERSONAL DE PLANTA

“Es el conjunto de cargos permanentes asignados por la ley a cada institución, que se conformará por las siguientes plantas de personal: Directivos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares” (Ministerio de Hacienda, 2005).

La definición anterior propuesta rige para los servicios públicos en general, sin embargo, para los municipios se establece la siguiente “los cargos de planta son aquellos que conforman la organización estable de la municipalidad y solo podrán corresponder a las funciones que se cumplen en conformidad a la ley N°18.695” (Ministerio del Interior, 1989). Dichas funciones se mencionaron en el punto número dos, en cuanto se definió municipio y sus funciones.

El ingreso a un cargo de planta, en calidad de titular, “se efectúa, por medio de un concurso público, en el último grado del estamento correspondiente, salvo que existan grados superiores que no hayan podido ser provistos por promociones” (Castillo).

Los funcionarios de planta se pueden encontrar dentro de los siguientes escalafones:

- Directivos Ejemplo: de un directivo es el Administrador Municipal de la Municipalidad de Quilpué.
- Profesionales: comprende los cargos y contratos de función pública a los que solo pueden acceder los profesionales, que posean título universitario expedido, registrado o revalidado por las autoridades competentes y que correspondan a planes de estudios de duración no inferior a cuatro años. Ejemplo: Abogado Director de Asesoría Jurídica de la Municipalidad de Quilpué.
- Técnicos: comprende los cargos y contratos de función pública de quienes hayan obtenido una especialización de nivel universitario o similar, que corresponda a planes de estudios cuya duración deberá ser equivalente a dos años, como mínimo, de carrera universitaria y en virtud de los cuales hayan obtenido título habilitante, diploma o certificado. Ejemplo: Técnico Agrícola, inspector municipal del Departamento de Inspección de la Municipalidad de Quilpué.
- Administrativos: comprende los cargos y contratos de función pública que tienen tareas asignadas relacionadas con el registro, clasificación, manejo y archivo de datos y documentos y el desarrollo de actividades como la planificación, coordinación, organización, dirección y control, tendientes al logro de los objetivos del servicio en el que se realizan, así como toda otra actividad no incluida en los demás escalafones. Ejemplo: secretaria ejecutiva del Departamento de Adquisiciones de la Municipalidad de Quilpué.
- Auxiliares: corresponde a los cargos y contratos de función pública que tienen asignadas tareas de limpieza, portería, conducción y transporte de materiales o expediente, así también lo que comprende a vigilancia conservación y otras tareas que se asemejen. Ejemplo: manejo de maquina pesada en la sección de mantención vehicular de la Dirección de Operativa y Aseo de la Municipalidad de Quilpué.

Las personas que desempeñan cargos de planta podrán tener la calidad de titulares, subrogantes o suplentes. Se entenderán por ellos lo siguiente:

- Titulares: aquellos funcionarios que se nombran para ocupar en propiedad un cargo vacante.

- Suplentes: aquellos funcionarios designados en esa calidad en los cargos que se encuentran vacantes y en aquellos que por cualquier circunstancia no sean desempeñados por el titular, durante un lapso no inferior a un mes.

El suplente tendrá derecho a percibir la remuneración asignada al cargo que sirve en tal calidad, solo en el caso de encontrarse éste vacante, o bien cuando el titular del mismo, por cualquier motivo no goce de dicha remuneración. En el caso que la suplencia corresponda a un cargo vacante, ésta no podrá extenderse a más de seis meses, al término de los cuales deberá necesariamente proveerse con un titular. El nombramiento de suplente le corresponderá al Alcalde.

- Subrogantes: Aquellos funcionarios que entran a desempeñar el empleo del titular o suplente por el solo ministerio de la ley, cuando éstos se encuentren impedidos de desempeñarlo por cualquier causa.

1.7.2. PERSONAL A CONTRATA

“Es aquel de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una institución” (Estatuto Administrativo, 2005), para efectos de las municipalidades la ley lo define como “aquel de carácter transitorio que se contempla en la dotación de una municipalidad” (Estatuto Administrativo Funcionarios Municipales, 1989).

Estos cargos durarán como máximo hasta el 31 de diciembre de cada año y los empleados que los sirvan cesarán en sus funciones en esa fecha, por el solo ministerio de la ley, salvo que hubiere sido dispuesta la prórroga con treinta días de anticipación, a lo menos. Una vez entendido su período de duración debemos comprender las siguientes disposiciones generales, los cargos a contrata, en su conjunto no podrán representar un gasto superior al veinte por ciento del gasto de remuneraciones de la planta municipal. Sin embargo, en las municipalidades con planta de menos de veinte cargos, podrán contratarse hasta cuatro personas.

Además podrán existir empleos a contrata con jornada parcial y, en tal caso, la correspondiente remuneración será proporcional a dicha jornada.

Los empleos a contrata deberán ajustarse a las posiciones relativas que se contempla para el personal de la planta de Profesionales, de Técnicos, de Administrativos y de Auxiliares, o de los escalafones vigentes en su caso, de la respectiva municipalidad,

según sea la función que se encomienda. Los grados que se asignen a los empleos a contrata no podrán exceder el tope máximo que se contempla para el personal de las plantas de Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares.

1.7.3. EMPLEO POR CODIGO DEL TRABAJO

Código del Trabajo: es el cuerpo normativo que regula la relación privada laboral en Chile, además de dicha concepción se agrega que los funcionarios públicos que pertenecen tanto a la Administración Pública, empresas estatales, Poder Judicial, se rigen por estatutos especiales y dicho código, aplicándose solo en forma subsidiaria y en casos específicos. (Dirección del Trabajo, 2012)

El empleo de Código del Trabajo son aquellos que se rigen por éste, que es el cuerpo legal que regula las relaciones laborales entre el empleador y los trabajadores. (Gobierno de Chile, 2012)

Dentro de la Municipalidad de Quilpué existe otra forma sobre la cual se contrata personal, mediante Código del Trabajo, en este sentido serán las actividades que se efectúen en forma transitoria en municipalidades que cuenten con balnearios u otros sectores turísticos o de recreación, además el personal que se desempeñe en servicios traspasados desde organismos o entidades del sector público y que administre directamente la municipalidad se regirá también por las normas del Código del Trabajo.

1.7.4. HONORARIOS

El contrato a honorarios “es una convención en virtud de la cual una parte se encuentra obligada a prestar servicios específicos, por un tiempo determinado a favor de otro, el que a su vez se obliga a pagar una cierta cantidad de dinero por dichos servicios. Este contrato no puede tener una duración superior a la necesaria para desarrollar la labor específica para la cual se celebró, en el caso de las empresas privadas de nuestro país se rigen por las reglas relativas al arrendamiento de servicios inmateriales, artículo 2006 y siguientes del Código Civil Chileno” (Contrato a Honorarios).

En otra instancia contractual encontramos la modalidad honorarios en los servicios públicos y municipalidades que, a diferencia de los cargos planta y contrata no se regirá por lo indicado en el Estatuto de Funcionarios Municipales, sino mas bien por lo que el contrato mismo disponga. El convenio dispone datos de la persona y el servicio en cual se desempeñará, fecha de inicio y término de éste, monto a pagar, jornada de trabajo y detalle de labores que realizará.

La ley lo define así “podrán contratarse sobre la base de honorarios a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, cuando deban realizarse labores accidentales y que no sean las habituales de la municipalidad; mediante decreto del alcalde. Del mismo modo se podrá contratar, sobre la base de honorarios, a extranjeros que posean título correspondiente a la especialidad que se requiera” (Estatuto para Funcionarios Municipales, 1989).

1.7.5. HONORARIOS POR PROGRAMAS

Los programas sociales tienen por objetivo generar iniciativas específicas que tiendan a dar apoyo a los grupos vulnerables para promover su desarrollo, crecimiento e integración a la sociedad.

Para que dichos programas se puedan concretar es menester la contratación de personas en base a honorarios, sólo por el periodo en que se lleva a cabo el programa.

1.7.6. HONORARIOS POR PROGRAMAS GENERACION DE EMPLEO

En primera instancia se entenderá por Programa de Generación de Empleos al desarrollo de capacidades productivas que generan empleos estables y dignos para la población. Es decir, busca la generación de empleo a través del uso intensivo de mano de obra, para lo cual se contratan personas para que desarrollen servicios comunitarios en diversas áreas del municipio, pudiendo ser salud, educación, vivienda, aseo y ornato. Este Programa se basa en criterios de acceso orientados a población vulnerable preferentemente jóvenes y desempleados. (Organización Internacional del Trabajo Chile, 2012)

Las personas encargadas de los fines mencionados con anterioridad serán contratadas mediante convenios a honorarios ya sea de manera temporal o por un período de tiempo extendido de tiempo.

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL E INSTITUCIONAL

El presente capítulo explicará lo que se entiende por municipalidades y sus principales funciones, también conoceremos la Municipalidad de Quilpué y dos de sus departamentos que son nuestro objetivo de estudio y por último un referente de cómo funcionan los procesos de pago de remuneraciones en el municipio.

2.1. MUNICIPALIDADES

Para comenzar el estudio debemos comprender la municipalidad desde la perspectiva de Administración Local y las primeras ideas descentralizadoras existentes en nuestro país, en materia de Regiones y Comunas.

2.2. ADMINISTRACION LOCAL

"La reforma descentralizadora de 1982 presenta como uno de sus objetivos esenciales la transformación y reorganización de la administración local. El país se ha dotado de toda una normativa legislativa, que permita una reimplantación de los aparatos, misiones y medios de las colectividades territoriales. La primera etapa atañe la reforma de las estructuras, lo que lleva a cabo la ley de 2 de marzo de 1982 y los decretos de 14 de marzo y 14 de abril de 1982, que se refirieron sobre todo a la reforma de los departamentos y regiones y de los servicios de prefectura y de los servicios exteriores del Estado. La segunda etapa a cargo de las leyes de 7 de enero y 22 de julio de 1983, transfirieron competencias del Estado a las colectividades locales, después que la ley de 2 de marzo de 1982 extendió las competencias económicas de las últimas. La tercera etapa, aquella que la ley de 13 de julio de 1983, concierne el régimen de la función pública del Estado y de las colectividades territoriales. El esquema de la administración descentralizada, que se encuentra bajo la tuición general de la persona moral Estado, se compone de tres categorías de colectividades locales: la Región, cuyo órgano deliberante es el Concejo Regional y cuyo órgano ejecutivo es el Presidente del Concejo Regional; el Departamento cuyo órgano deliberante es el consejo General, y la comuna, cuyo órgano

deliberante es el Consejo Municipal y cuyo órgano ejecutivo es el Alcalde. Cabe consignar que la reforma de marzo de 1982 y el avance del proceso descentralizador, que ella engendra, descansa en dos premisas. Una, que debe conservarse la unidad del país enmarcada en el Estado, tutor del interés nacional, por lo que la descentralización no debe hacerse a costa de ningún desmembramiento del Estado. La segunda, que la descentralización debe realizarse en beneficio de los ciudadanos y no de la burocracia” (Kelly).

En este contexto se entiende a la comuna como parte de un proceso descentralizador, siendo un componente del Estado, otorgando servicios en forma permanente y continua a la ciudadanía

2.3. CONCEPTO DE MUNICIPALIDAD

“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 el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas” (Ministerio del Interior, 1988).

2.4. FUNCIONES GENERALES

Por otra parte los municipios “pueden asociarse entre ellos para el cumplimiento de sus fines propios, además de constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado sin fines de lucro destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura, establecer territorios denominados unidades vecinales con el objeto de propender a un desarrollo equilibrado y a una adecuada canalización de la participación ciudadana” (Cimma).

Como podemos apreciar las municipalidades cumplen el rol de satisfacer necesidades a la comunidad, generando instancias de cercanía con ésta misma y propendiendo a su fortalecimiento y desarrollo en la medida que sus recursos lo permitan.

2.5. FUNCIONES PRIVATIVAS EN EL AMBITO DE SU TERRITORIO (MINISTERIO DEL INTERIOR, 1988)

- 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 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 determinan 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, y
- El aseo y ornato de la comuna.

2.6. FUNCIONES EN EL AMBITO TERRITORIAL COMPARTIDAS CON OTROS ORGANISMOS DEL ESTADO (MINISTERIO DEL INTERIOR, 1988).

- 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 tránsito públicos;
- La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes;
- El apoyo y el fomento de medidas de prevención en materias de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación;
- La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y

- El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

2.7. ATRIBUCIONES ESENCIALES DE LAS MUNICIPALIDADES (MINISTERIO DEL INTERIOR, 1989)

- Ejecutar el Plan Comunal de Desarrollo y los programas necesarios para su cumplimiento;
- Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el Presupuesto Municipal;
- Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público, incluido subsuelo, existentes en la comuna;
- Dictar resoluciones obligatorias con carácter general o particular;
- Establecer derechos por los servicios que presten y por los permisos y concesiones que otorguen;
- Adquirir y enajenar bienes muebles e inmuebles;
- Otorgar subvenciones y aportes para fines específicos a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, que colaboren directamente en el cumplimiento de sus funciones;
- Aplicar tributos que graven actividades o bienes que tengan una clara identificación local y estén destinados a obras de desarrollo comunal;
- Constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura;
- Establecer, en el ámbito de las comunas o agrupación de comunas, territorios denominados unidades vecinales, con el objeto de propender a un desarrollo equilibrado y a una adecuada canalización de la participación ciudadana, y
- Aprobar los planes reguladores comunales y los planes seccionales de comunas que formen parte de un territorio normado por un plan regulador metropolitano o intercomunal.

2.8. ORGANIZACIÓN INTERNA COMUNAL

Para cumplir con las funciones que debe realizar el municipio, “éstos dispondrán de una Secretaría Municipal, de una Secretaría Comunal de Planificación y de otras unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna, relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte públicos, administración y finanzas, asesoría jurídica y control. Dichas unidades sólo podrán recibir la denominación de Dirección, Departamento, Sección u Oficina” (Ministerio del Interior, 1988).

2.9. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNIDAD DE QUILPUÉ

La ciudad de Quilpué es la Capital de la Provincia de Marga- Marga en 5 región de Valparaíso, con una superficie de 537 km². Rodeada de otras diez comunas y envidiamente cerca del campo y también cerca del mar, Quilpué (33° latitud sur y 71° longitud oeste) se sitúa hacia la mitad de nuestro país, en pleno corazón de la región de Valparaíso. Los datos del último censo señalan que la comuna tenía en el año 2002 una población de 128 mil habitantes; no obstante, en la actualidad se estima que esta cifra ha aumentado por sobre los 155 mil habitantes. Conocida internacionalmente como la “Ciudad del Sol”, la denominación de Quilpué, obedece etimológicamente en lengua mapuche a la acepción “Paraje de Tórtolas” (Municipalidad de Quilpué, 2012).

2.9.1. MISION MUNICIPALIDAD DE QUILPUE

“La misión de la ilustre Municipalidad de Quilpué es promover el desarrollo sustentable de la comuna propiciando la participación de sus habitantes. Facilitar y promover la gestión estratégica de la Comuna, liderando las iniciativas y esfuerzos integrales e integradores necesarios para su desarrollo. Prestar servicios de calidad a la comunidad para fortalecer el nivel de vida de sus habitantes. Promover, propiciar y organizar un crecimiento urbano en armonía con el perfil de comuna residencial en un entorno natural excepcional, fortaleciendo las áreas de medio ambiente y salud,

educación y cultura, gestión integral, desarrollo comunitario, fomento productivo, turismo y recreación” (Municipalidad de Quilpué, 2012)

2.9.2. VISION MUNICIPALIDAD DE QUILPUÉ

La visión =plasmado como imagen objetivo- pretendida por la Municipalidad de Quilpué es ser una comuna sustentable dotada con una alta calidad de vida para toda su población, basada en el disfrute de un ambiente limpio y descontaminado; en el acceso a lugares de recreación adecuados, tanto en calidad como cantidad; en un territorio integrado y con una oferta de servicios sociales apropiados a las necesidades de las personas (Plan Desarrollo Comunal de Quilpué 2006-2010, actualización. Resumen Pagina 7.)

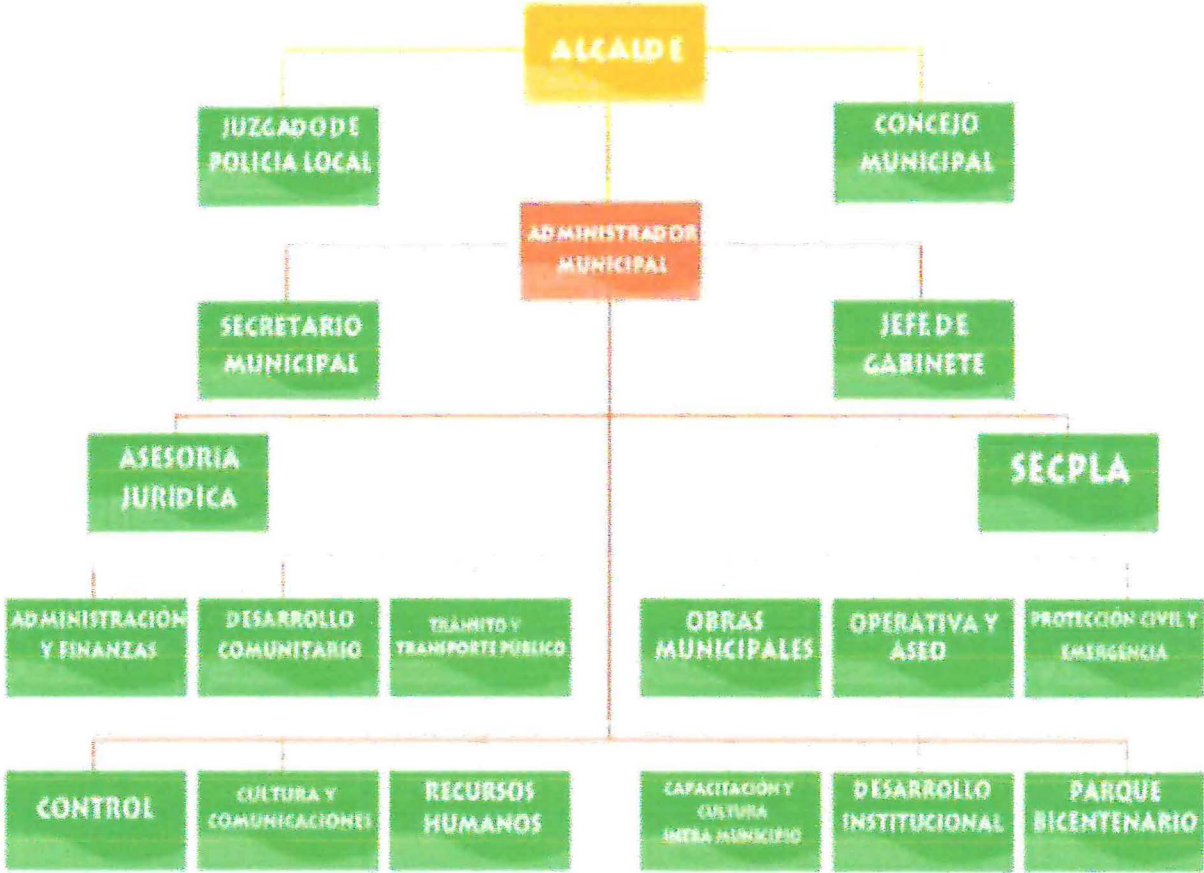
2.9.3. AUTORIDADES DEL MUNICIPIO (Municipalidad de Quilpué, 2012)

- ✓ Alcalde : Mauricio Viñambres Adasme
- ✓ Administrador Municipal : Filiberto Núñez Zúñiga
- ✓ Jefe Gabinete : Mónica Saniter Montenegro
- ✓ Concejales : Robert Knop Pisano (UDI)
Heriberto Neira Robles (RN)
Urzula Mir Arias (RN)
Adriana Romaggi Chiesa (PS)
Christian Cárdenas Silva (DC)
Roxana Sepúlveda Alarcón (PRSD).

2.9.4. ORGANIGRAMA MUNICIPAL

A continuación observaremos la estructura orgánica por la que se compone la Municipalidad de Quilpué, sus principales direcciones, departamentos, unidades y secciones que en conjunto trabajan para el bienestar de la comunidad. En esta ocasión y

como materia de estudio nos enfocaremos en la Dirección de Recursos Humanos y en la Dirección de Administración y Finanzas. Las Direcciones mencionadas tienen el común que ambas se encargan de llevar a cabo los procesos de pago de remuneraciones y honorarios a quienes desempeñan labores en la Ilustre Municipalidad de Quilpú.



Fuente: <http://www.quilpue.cl/transparencia/organigrama.php>

A continuación conoceremos dos departamentos en estudio, el primero será el departamento de administración y finanzas encargado del pago de remuneraciones honorarias a los honorarios por programas y honorarios por programa de generación de empleo. El segundo es el de recursos humanos que es el encargado del proceso de pago de remuneraciones de funcionarios planta, contrata, honorarios suma alzada y código del trabajo.

2.10. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

El área de administración y finanzas es la encargada de ejecutar el presupuesto municipal, permitiendo que las restantes unidades cuenten con lo necesario para cumplir con sus funciones. Además se encarga de la percepción de los ingresos y genera los egresos ya sea por pago de servicios, contratos o proveedores, esto a través de las unidades que lo integran que son: (Municipalidad de Quilpué, 2012)

- Rentas
- Inspección
- Adquisiciones
- Informes Contables
- Declaración de Capital propio
- Patentes
- Publicidad de la vía pública
- Ferias
- Aseo domiciliario

2.10.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

Asesorar al Alcalde en las materias financieras del municipio para lo que le corresponderá lo siguiente (Municipalidad de Quilpué, 2012):

- Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales.

- Colaborar directamente con la Secretaria Comunal de Planificación en la elaboración del presupuesto anual de la Municipalidad.
- Visar, previo a su afinamiento, los decretos alcaldicios que originen pagos o egresos y las solicitudes de pedido de bienes o servicios.
- Llevar la contabilidad municipal de conformidad con las normas de contabilidad nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto.
- Efectuar los pagos municipales, manejar las cuentas corrientes bancarias respectivas y rendir cuenta a la Contraloría General de la República.
- Recaudar y percibir los ingresos municipales que correspondan.
- Realizar las inversiones de los saldos estacionales de caja.
- Revisar el comportamiento real de los ingresos y egresos, en relación al presupuesto de caja e informar a las unidades que corresponda.
- Controlar la gestión financiera de los recintos y/o empresas municipales

2.10.2. ORGANIGRAMA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS



Fuente: http://www.quilpue.cl/transparencia/Nueva_carpetita/organigrama_instucional.swf

2.11. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para dar continuidad a la investigación es menester indagar sobre el funcionamiento del departamento de recursos humanos, sus objetivos, funciones y las unidades que tiene a su dependencia.

La Dirección de Recursos Humanos tiene como objetivo optimizar la administración de los recursos humanos, lograr un desempeño eficiente de los funcionarios de la municipalidad ya sea a nivel individual, por unidades, corporativo municipal y compatibilizar a través de este desempeño los objetivos estratégicos de la municipalidad con las metas de satisfacción y desarrollo a que aspiran las personas. Además de proponer políticas y sistematizar los distintos procesos de la gestión de personas para mejorar la operación y la toma de decisiones, apoyar en forma permanente y continua a las unidades para fortalecer su gestión en recursos humanos (Municipalidad de Quilpué, 2012).

2.11.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (Municipalidad de Quilpué, 2012).

- Administrar el sistema de personal de la municipalidad, aplicando las técnicas de selección, descripción, especificación y evaluación de los cargos, calificaciones, remuneraciones y otras que le son propias.
- Proponer, evaluar y elaborar las políticas generales de administración de recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- Conocer y mantener actualizada toda la legislación orgánica de la jurisprudencia administrativa, relativa al manejo de personal, asegurando su correcto uso.
- Mantener registros actualizados del personal en los que consignen sus datos personales y materias relacionadas con nombramientos, calificaciones, promociones, escalafones, medidas disciplinarias y otras conforme al estatuto administrativo de los funcionarios municipales.

- Mantener actualizada la descripción de todos los cargos vigentes en la municipalidad, indicando para cada uno sus características, requisitos, calificaciones y evaluación.
- Velar por la adecuada designación y distribución del personal en las diferentes unidades municipales y aplicar las normas sobre carrera funcionaria, instruyendo a dichas unidades sobre materias técnicas para su ejercicio.
- Llevar los controles de asistencia, atrasos, inasistencias, permisos, licencias, accidentes de trabajo y feriados legales.
- Elaborar la información mensual para la confección de la planilla de pago.
- Supervisar las funciones relacionadas con el cálculo, registro y pago de remuneraciones del personal.
- Preparar, confeccionar y tramitar nombramientos y renunciaciones del personal municipal, confeccionando y actualizando los escalafones de personal pertinentes.
- Implementar y fiscalizar los sistemas para el control de asistencias y cumplimiento de horarios de trabajo.
- Informar a la oficina de remuneraciones las modificaciones inherentes a las remuneraciones del mes siguiente para su proceso, entre estas: nombramientos y ascensos, renunciaciones o vacancias de cargos, reconocimiento y suspensión y/o suspensión de cargas familiares, licencias médicas, licencias pre y post natales, personal acogido a subsidios por accidentes de trabajo y su alta respectiva.
- Atender materias que digan relación con: concesión y término de asignaciones familiares, finiquitos de desahucio de trabajadores municipales, obtención de carnet de medicina curativa en fondo nacional de salud y mantención al día de documentación previsional.
- Tramitar y controlar cargas familiares y otros beneficios que pudiese gozar el funcionario municipal.
- Estudiar, recomendar, establecer y mantener convenios con entidades de previsión, médicas, sociales y terceros que aporten beneficios a los funcionarios municipales y sus grupos familiares.
- Preparar la documentación relativa a la vinculación, con el municipio, de persona a contrata o a honorarios, enviándola a la dirección de administración y finanzas, para visación por ésta, de la pertinente disponibilidad presupuestaria, previa a la visación por la dirección de control y suscripción por el Alcalde de los correspondientes decretos alcaldicios y contratos.

Para que parte de las funciones mencionadas con anterioridad se puedan concretar, el departamento de recursos humanos cuenta con secciones que apoyan las labores que le son pertinentes.

2.11.2. BIENESTAR

El Servicio de Bienestar de la Municipalidad de Quilpué, tiene por finalidad propender al mejoramiento de la condición de vida de los afiliados, sus cargas familiares, su desarrollo y perfeccionamiento social, económico y humano de los mismos, para la cual proporciona, en la medida que sus recursos lo permitan, beneficios y prestaciones de salud, educación, asistencia social, económica, cultural y de recreación, entre otros, de acuerdo a las disposiciones que establezca el reglamento (Municipalidad de Quilpué, 2012).

2.11.3. CONCURSOS PÚBLICOS

Ésta sección tiene la finalidad de otorgar información sobre el ingreso a los cargos de planta en calidad de titular, el concurso público se dará una vez que se produzca una vacante que no pueda ser provista por ascenso. El Alcalde publicará un aviso en el periódico de mayor circulación en la comuna con la fecha y bases del concurso (Municipalidad de Quilpué, 2012).

2.11.4. COMITES PARITARIOS

En toda empresa, en que trabajen más de 25 personas, se organizarán comités paritarios de higiene y seguridad compuestos por representantes de los trabajadores, cuyas decisiones adoptadas en el ejercicio de las atribuciones que les encomienda la Ley 16.744 serán obligatorias para la empresa y los trabajadores. Si existiesen en una misma empresa diferentes lugares de trabajos, en cada una de ellas deberá existir un comité. En

el Municipio de Quilpué existen dos comités paritarios de Higiene y Seguridad que irán en beneficio de los trabajadores (Municipalidad de Quilpué, 2012).

2.11.5. ASOCIACION DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES

Funcionarios asociados el día 02 de octubre de 1997 se constituyó y aprobaron los estatutos de la Asociación de Funcionarios Municipales de Quilpué, manteniendo su actual domicilio y jurisdicción. Las finalidades y principios de esta asociación se encuentran claramente estipulados en el artículo 2. Entre otros objetivos, deben promover el mejoramiento económico de sus asociados y de las condiciones de vida y de trabajo de los mismos, en el marco que esta normativa permite (Municipalidad de Quilpué, 2012).

2.11.6. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: http://www.quilpue.cl/transparencia/Nueva_carpeta/organigrama_instucional.swf

2.11.7. UNIDAD DE REMUNERACIONES

Ésta área tiene como objetivo desarrollar un sistema de remuneraciones del personal y efectuar los pagos de sueldos, retenciones judiciales y cotizaciones previsionales, además de emitir informes y hacer estudios que correspondan a materias de remuneraciones. Le corresponde también llevar registro de subsidios laborales, asignaciones familiares, viáticos (Municipalidad de Quilpué, 2012).

2.11.7.1 ORGANIGRAMA UNIDAD DE REMUNERACIONES



Fuente: Elaboración propia

2.12. PROCESOS DE PAGO DE REMUNERACIONES Y HONORARIOS

Como referente para nuestro posterior análisis es menester conocer los procesos de pago de remuneraciones y honorarios que se llevan a cabo por las direcciones de administración y finanzas y de recursos humanos. Entendiendo que todo proceso administrativo se basa en cuatro ejes principales que son: la planeación, organización, dirección y control. La información siguiente se recabó mediante entrevistas realizadas en ambas direcciones.

2.12.1. PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE REMUNERACIONES AL PERSONAL DE PLANTA Y CONTRATA

Descripción del proceso

<u>Secuencia de Actividades</u>	<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>
1.- Revisión de tarjetas de control de asistencia.	Se revisa cada mes las tarjetas de control de asistencia (manuales), con la finalidad de verificar los días trabajados y calcular la remuneración correspondiente.	Encargada de Remuneraciones.
2.- Revisión de permisos, feriados y licencias médicas.	Los permisos, feriados y las notificaciones de licencias médicas sirven como respaldo a la información entregada por las tarjetas de asistencia.	Encargada de Remuneraciones.

3.- Revisión de horas extras	Se revisan las horas extras que haya realizado el funcionario, ésta información es entregada por las tarjetas de asistencia (manuales) y se agregarán al cálculo para el pago de remuneraciones.	Encargada de Remuneraciones.
4.- Ingreso de la información al software de remuneraciones.	Se ingresa toda la información sobre horas extras, licencias médicas, feriados y permisos que pudo haber tenido el funcionario a un software de remuneraciones que posee la Municipalidad de Quilpué.	Encargada de Remuneraciones.
5.- Se fabrican las planillas de pago.	Se fabrican las planillas de pago en el mismo software con la remuneración que le corresponde a cada funcionario.	Encargada de Remuneraciones.
6.- Se envía oficio informativo a la Dirección de Administración y Finanzas	Se envía un oficio a la Dirección de Administración y Finanzas donde se informa el monto total del pago correspondiente a los funcionarios del municipio.	Directora de Recursos Humanos.

<p>7.- La Dirección de Administración y Finanzas envía la información a Contabilidad.</p>	<p>Finanzas envía la información a Contabilidad para que estos vean la disponibilidad presupuestaria y los asientos contables, luego generan el decreto de pago, el que se devuelve a Finanzas para firma de la directora.</p>	
<p>8.- Visación del Decreto de Pago.</p>	<p>La Directora de Administración y Finanzas da visto bueno al decreto de pago y lo envía a Tesorería.</p>	<p>Dirección de Administración y Finanzas.</p>
<p>9.- Tesorería genera el cheque con el monto total de pago.</p>	<p>Tesorería genera el cheque y lo transmite al banco quien cargará las cuentas (cuenta vista) de los funcionarios después de 48 hrs, el depósito se debe realizar al día siguiente de la transmisión, es decir, realiza lo del presupuesto y después realiza el depósito.</p>	<p>Tesorería.</p>
<p>10.- Fecha del pago de las remuneraciones al personal de planta y contrata.</p>	<p>La fecha de pago de remuneraciones al personal de planta y contrata municipal será los días 15 de cada mes.</p>	<p>Dirección de Administración y Finanzas.</p>
<p>11.- Confección y emisión</p>	<p>Para terminar el proceso de remuneraciones del mes</p>	<p>Encargada de Remuneraciones.</p>

de planillas de imposiciones.	de	corresponde generar las planillas de pago de imposiciones legales, las que serán declaradas y pagadas hasta el día 10 del mes siguiente que devengó el pago de la remuneración, lo anterior se realizará en forma personal en las instituciones correspondientes.
-------------------------------	----	---

2.12.2. PROCEDIMIENTO PAGO HONORARIOS SUMA ALZADA

Descripción del proceso

<u>Secuencia de Actividades</u>	<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>
1.- Se presenta informe de cumplimiento de labores.	El jefe de unidad o el funcionario que esté a cargo de la persona a honorarios suma alzada del municipio debe emitir un informe de cumplimiento de labores a la encargada de remuneraciones del municipio para que esta concrete el pago.	Jefe de unidad que esté a cargo de la persona a honorarios.
2.- Presentar decreto del	Se debe presentar a la encargada de	Jefe de unidad que esté a cargo de la persona a

convenio.	remuneraciones el decreto que aprueba el convenio a honorarios.	honorarios.
3.- Presentar boleta de honorarios.	El trabajador emite la boleta de honorarios y la entrega a la encargada de remuneraciones como parte del proceso.	Trabajador a honorarios suma alzada.
4.- Se envía oficio informativo a la Dirección de Administración y Finanzas.	Se envía un oficio a la Dirección de Administración y Finanzas con toda la documentación adjunta donde se informa el monto total del pago correspondiente a los honorarios suma alzada del municipio.	Directora de Administración y Finanzas.
5.- La Dirección de Administración y Finanzas envía documentación a Contabilidad.	La Dirección de Administración y Finanzas envía la información a Contabilidad para que este emita decreto de pago el cual regresa a finanzas para las firmas correspondientes.	Dirección de Administración y Finanzas.

6.- Visación del decreto de pago.	Visación del decreto de pago por la Directora de Administración y finanzas.	Directora de Administración y Finanzas.
7.- Dirección de Administración y Finanzas envía el decreto a Tesorería.	Finanzas envía decreto de pago a tesorería para que genere el cheque por el monto total de honorarios a pagar.	
8.- Tesorería genera cheque de pago.	Tresorería genera el cheque por el monto total de pago el que es traspasado al banco quien cargará las cuentas (cuenta vista) de las personas después de 48 hrs, el depósito se debe realizar al día siguiente de la transmisión, es decir, realiza lo del presupuesto y después realiza el depósito.	Tresorería.
9.- Fecha del pago de los honorarios suma alzada del municipio.	La fecha de pago de honorarios suma alzada será los días 27 de cada mes.	Dirección de Administración y Finanzas.

2.12.3. PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE TRABAJADORES POR CÓDIGO DEL TRABAJO.

Descripción del Proceso

<u>Secuencia de Actividades</u>	<u>Actividades</u>	<u>Responsable</u>
1.- Se informa a encargada de personal el monto a pagar.	Se informa a la encargada de personal el monto a pagar a los trabajadores por código del trabajo (trabajadores del zoológico).	Encargado de zoológico de la comuna.
2.- Se envía oficio informativo a la Dirección de Administración y Finanzas.	La Dirección de Administración y Finanzas transmite la información a Contabilidad para que genere el decreto de pago que es firmado por la Directora de finanzas y transmitido posteriormente a tesorería.	Dirección de Administración y Finanzas.
3.- Tesorería genera decreto de pago.	Tesorería es quien genera el cheque con el monto total de pago a contratados por código del trabajo. Estos	

	transmiten el cheque al banco quien cargará las cuentas (cuenta vista) de las personas después de 48 hrs, el depósito se debe realizar al día siguiente de la transmisión, es decir, realiza lo del presupuesto y después realiza el depósito.	
4.- Fecha de pago a los trabajadores por código del trabajo.	La fecha de pago de los trabajadores por código del trabajo será los días 30 de cada mes.	Dirección de Administración y Finanzas.

2.12.4. PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE LOS HONORARIOS POR PROGRAMA

Descripción del Proceso

<u>Secuencia de Actividades</u>	<u>Actividades</u>	<u>Responsable</u>
1.- Se envía oficio desde la unidad a cargo del programa a Dirección de	La dirección o unidad que está a cargo del programa envía un oficio a finanzas	Unidad a cargo del programa.

Administración y Finanzas.	solicitando el pago de los honorarios, en éste se indica que los contratados han cumplido con sus funciones.	
2.- Oficio debe tener documentos adjuntos.	Se debe adjuntar al oficio la boleta de honorarios y el decreto de contratación de cada contratado.	Unidad a cargo del programa.
3.- La Dirección de Administración y Finanzas envía toda la información a Contabilidad.	Una vez que se tiene la información se envía a contabilidad para que ellos verifiquen el presupuesto y vean si hay disponibilidad.	Dirección de Administración y Finanzas.
4.- Contabilidad emite decreto de pago.	Contabilidad emite el decreto de pago y se lo envía a finanzas para la firma de la Directora.	Contabilidad.
5.- Visación del decreto de pago.	Una vez visado el decreto de pago se envía a tesorería.	Dirección de Administración y Finanzas.
6.- La Dirección de Administración y Finanzas envía el decreto a	Una vez que se hayan rescatado todas las firmas necesarias la Dirección de	Dirección de Administración y Finanzas.

Tesorería.	Administración y Finanzas envía el decreto de pago a tesorería para que genere los cheques.	
7.- Tesorería envía los cheques a Dirección de administración y finanzas.	Tesorería envía los cheques a finanzas para la firma de la directora y luego se van a caja para ser retirados por los contratados a honorarios por programa.	Tesorería.
8.- Fecha de pago a los honorarios por programa.	La fecha de pago a los honorarios por programa es los días 1 de cada mes.	Dirección de Administración y Finanzas.

2.12.5. PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE HONORARIOS POR PROGRAMA DE GENERACION DE EMPLEO.

Descripción del Proceso

<u>Secuencia de Actividades</u>	<u>Actividades</u>	<u>Responsable</u>
1.- Se solicita mediante oficio el pago a Dirección de Administración y Finanzas.	Dirección de Operativa y Aseo solicita el pago de los honorarios por programa de	Dirección de Operativa y Aseo (a cargo de honorarios P.G.E).

	generación de empleo a la Dirección de Administración y Finanzas enviando un oficio con el control de asistencia de éstos.	
2.- El oficio debe ir con documentos adjuntos.	Al oficio de solicitud de pago debe ir adjunto la boleta de honorarios y el decreto de contratación de cada trabajador.	Dirección de Operativa y Aseo (A cargo de honorarios P.G.E).
3.- La Dirección de Administración y Finanzas envía toda la información a Contabilidad.	Una vez que se tiene la información se envía a contabilidad para que ellos verifiquen el presupuesto y vean si hay disponibilidad.	Dirección de Administración y Finanzas.
4.- Contabilidad emite Decreto de pago.	Contabilidad emite decreto de pago y lo envía a finanzas para la firma de la directora de la unidad.	Contabilidad.
5.- Visación del decreto de pago.	Una vez visado el decreto de pago se envía a tesorería.	Dirección de Administración y Finanzas.
6.- Dirección de Administración y Finanzas	Una vez que se hayan rescatado todas las firmas	Dirección de Administración

envía el decreto a Tesorería.	necesarias la Dirección de Administración y Finanzas envía el decreto de pago a tesorería para que genere los cheques.	y Finanzas.
7.- Tesorería envía los cheques a Dirección de administración y finanzas.	Tesorería envía los cheques a finanzas para la firma de la directora y luego se van a caja para ser retirados por los contratados a honorarios por programa.	Tesorería.
8.- Pago a los honorarios P.G.E.	Los cheques serán entregados a los trabajadores a honorarios P.G.E en la Dirección de Operativa y Aseo el primer día hábil de cada mes.	Dirección de Operativa y Aseo (A cargo de honorarios P.G.E).

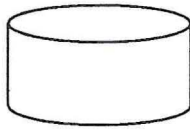
2.13. DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESOS DE PAGO REMUNERACIONES Y HONORARIOS.

Una vez conocido los procedimientos para un pago, es necesario llevarlo a un diagrama que nos explique de manera resumida el proceso y detectar de manera más fácil donde se encuentra la problemática principal.

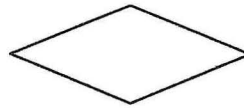
SIMBOLOGIA



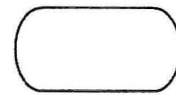
Procesos



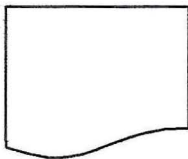
base de datos



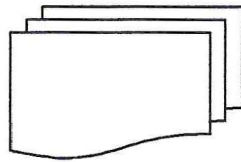
Decisión



Inicio/Fin

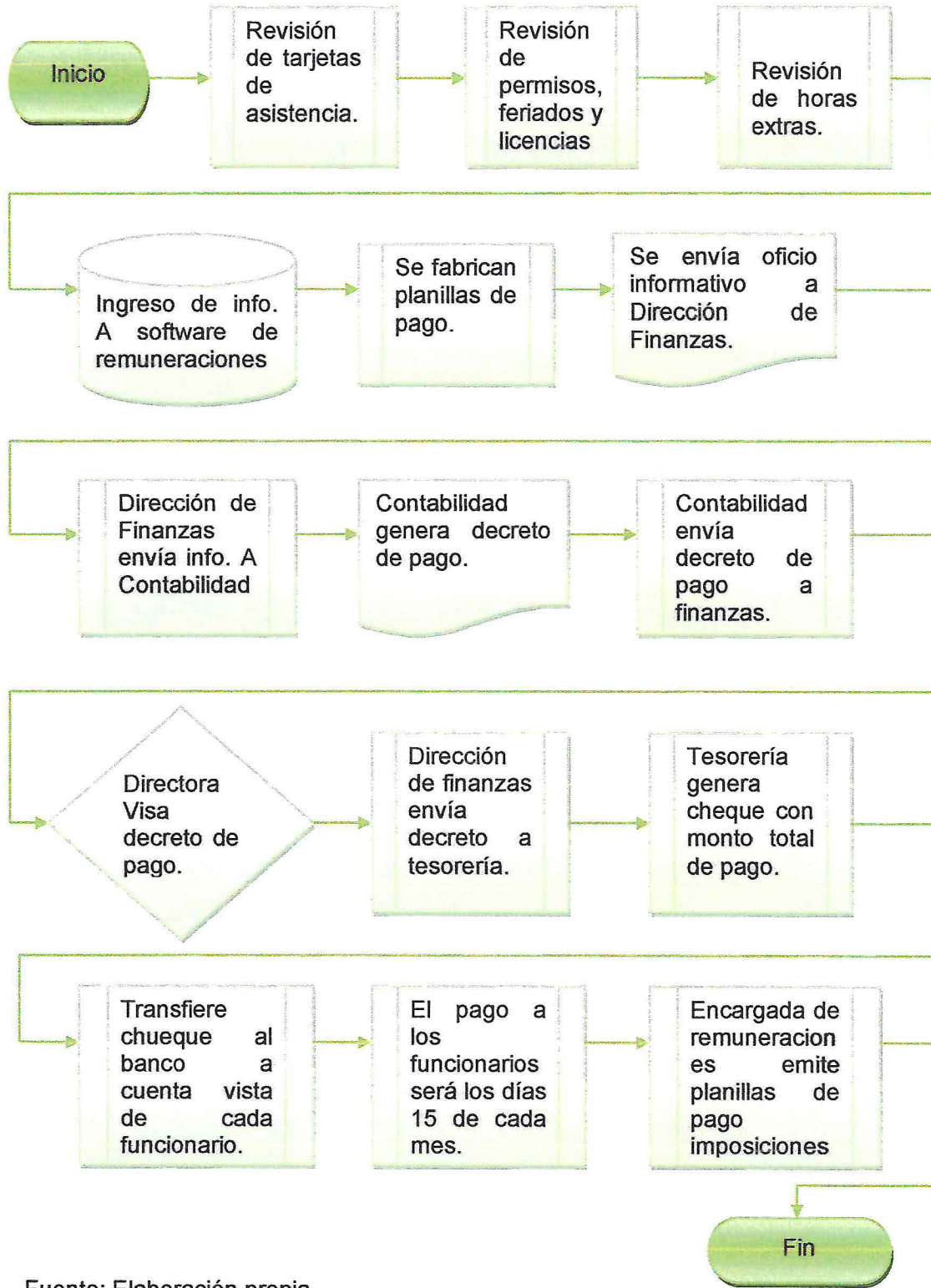


Documento



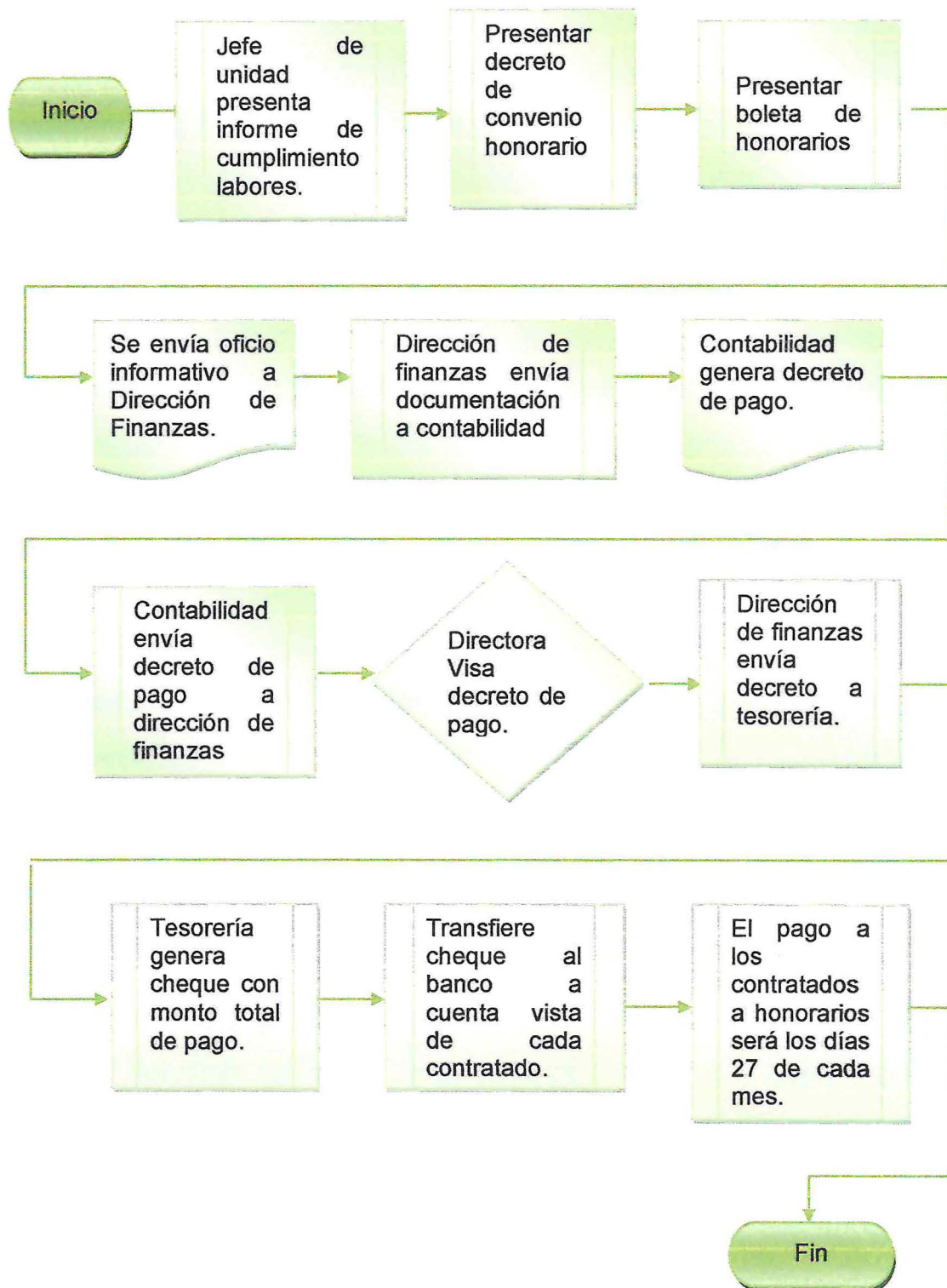
Multidocumento

2.13.1. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PAGO PLANTA Y CONTRATA



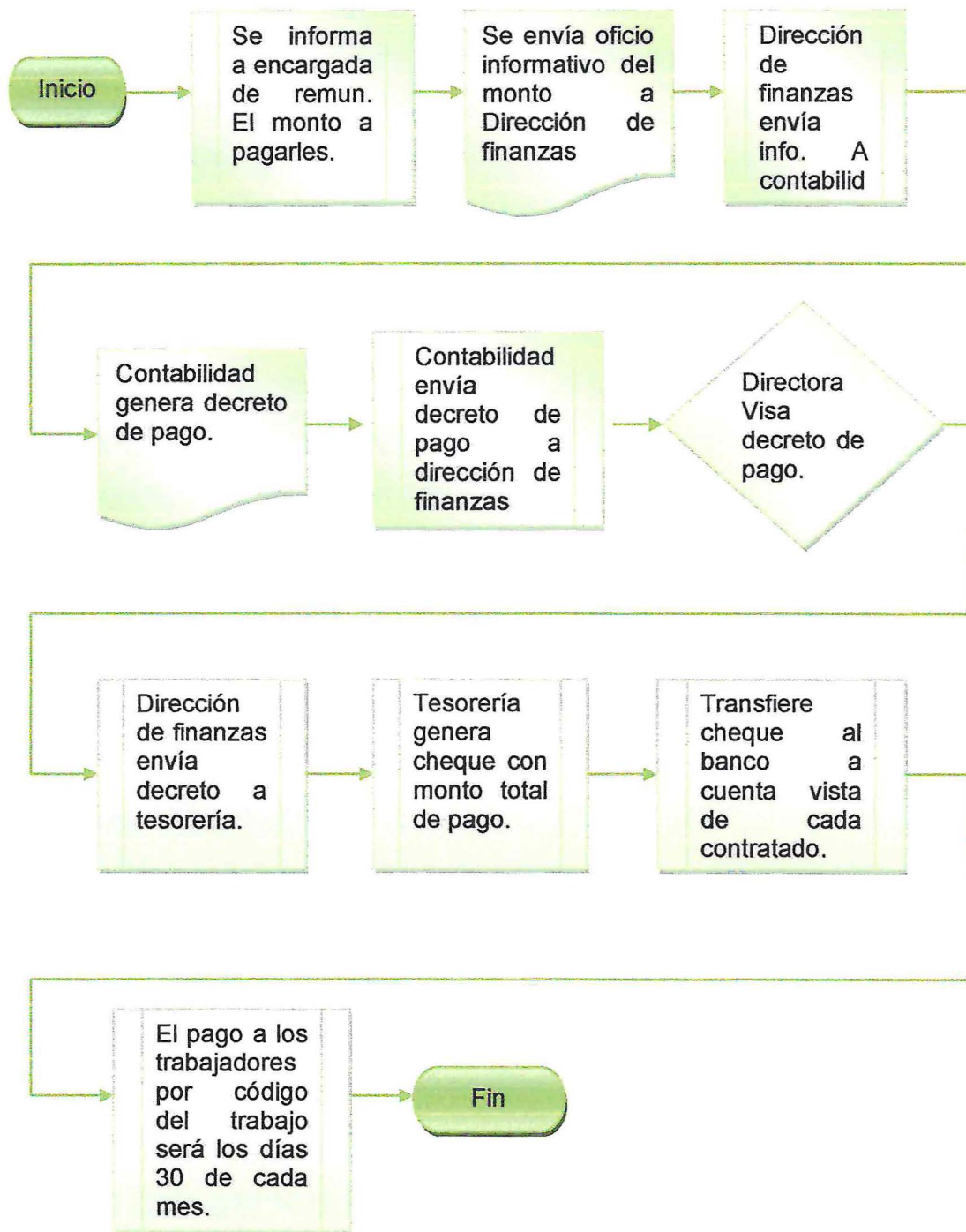
Fuente: Elaboración propia

2.13.2. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PAGO CODIGO DEL TRABAJO



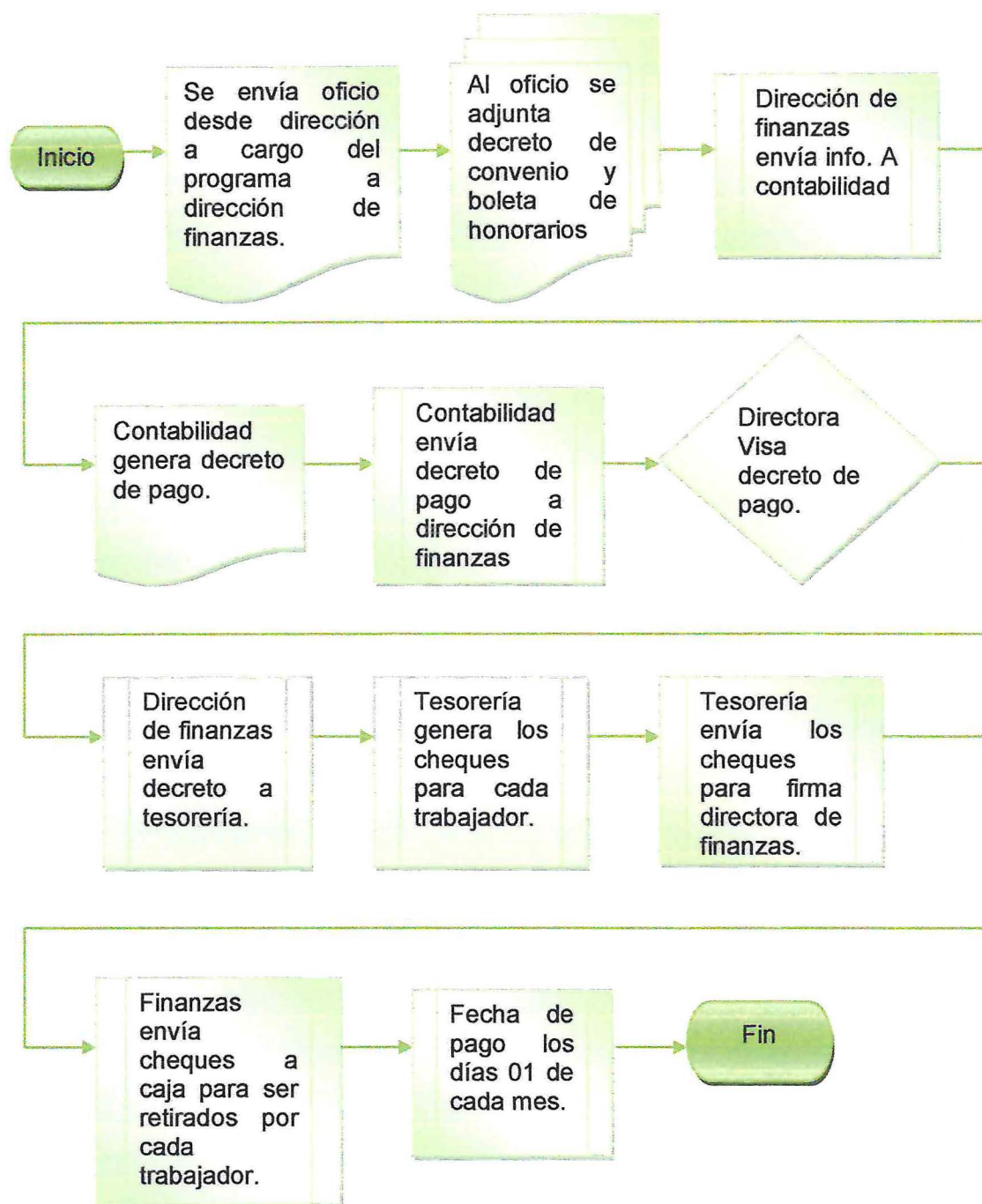
Fuente: Elaboración propia.

2.13.3. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PAGO CÓDIGO DEL TRABAJO



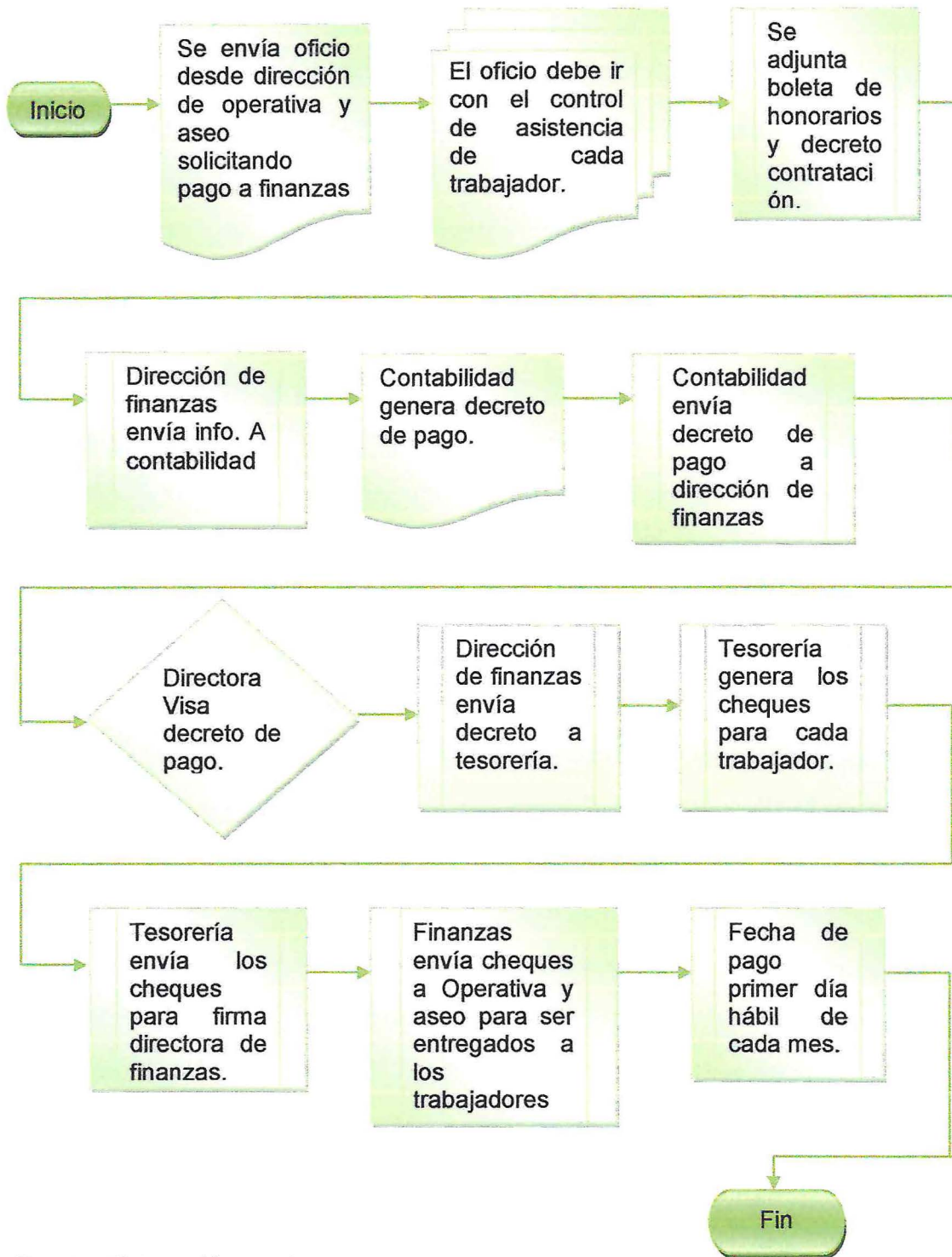
Fuente: Elaboración propia.

2.13.4. DIAGRAMA PROCESO DE PAGO HONORARIOS POR PROGRAMA



Fuente: Elaboración propia.

2.13.5. DIAGRAMA PROCESO DE PAGO DE HONORARIOS PROGRAMA GENERACION DE EMPLEO.



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Estado es la principal unidad política, administrativa y territorial, encargado de proporcionar servicios a la población como seguridad, educación, salud, infraestructura, satisfaciendo sus necesidades básicas. Dentro de un Estado se encuentran los municipios, entre otras instancias territoriales, a quienes les corresponde la administración de la comuna, cuyo rol es asegurar su progreso económico, social y cultural, estableciéndose como una institución estructuralmente más cercana a la gente. Para que los municipios puedan cumplir con lo anteriormente mencionado es que se ven en la necesidad de obtener recurso humano que apoye y realice en forma continua las tareas que le sean necesarias para el cumplimiento de sus fines. Para que la municipalidad pueda adquirir tales recursos humanos, lo debe hacer por medio de diversas estructuras contractuales, amparadas jurídicamente, tales como, funcionarios planta, contrata, honorarios suma alzada, código del trabajo, honorarios por programas, honorarios y honorarios P.G.E (Programa de Generación de Empleo), estos distintos tipos de vínculos contractuales serán objeto de estudio en conjunto con los efectos que estos tienen al momento de llevar un orden en los departamentos de los cuales dependen, específicamente en el área de remuneraciones. Dentro de un municipio la unidad encargada de controlar las temáticas relacionadas con el personal es el departamento de recursos humanos cuya función es optimizar la administración del personal, logrando un desempeño eficiente de los funcionarios de la municipalidad a nivel individual o por unidades, además de compatibilizar los objetivos estratégicos con las metas de satisfacción y desarrollo a las que aspiran las personas. Bajo este contexto se deduce la siguiente problemática:

Diversidad de modalidades de contratación de personal dentro del municipio, provocando ineficiencia en el manejo y control de remuneraciones.

Estructura Contractual	N° de Personas
Planta	170
Contrata	52
Honorarios suma alzada	41
Código del Trabajo	29
Honorarios por Programas	42
Honorarios P.G.E	76

La diversidad contractual planteada anteriormente nos muestra la cantidad de personal que compone el municipio y su dependencia del departamento de recursos humanos, operativa y aseo y la dirección de desarrollo comunal, generando un menor control en el ámbito remuneraciones. Es una problemática recurrente al interior del municipio, que se da ya sea por el escaso personal en la unidad de recursos humanos que se pueda hacer cargo de todo tipo de contrataciones de personal que realice la municipalidad, la antigüedad de funcionarios quienes hacen repetitivas ciertas costumbres y por las estructuras existentes dentro del municipio. En base a la problemática planteada se hace necesario realizar un análisis sobre el proceso de pago de remuneraciones realizado por el municipio.

3.2. OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de pago de remuneraciones y honorarios en el contexto de la diversidad de estructuras de contratación de personal en la Ilustre Municipalidad de Quilpué.

3.2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir el sistema de Administración de Personal de la Municipalidad de Quilpué.

- Describir el Proceso de Pago de Remuneraciones y honorarios y las variantes que implica cada una de las plataformas contractuales para este proceso.
- Identificar en dichos procedimientos las fortalezas y las áreas de conflictos o las debilidades de los procesos.
- Determinar las causas de estos conflictos a través del estudio de cada uno de los procesos.
- Proponer mejoras a la gestión de estos procesos.

3.3. METODOLOGIA PROPUESTA

El enfoque que se dará a esta investigación será bajo el Paradigma interpretativo cualitativo pues tiene como objeto la descripción de las cualidades de un fenómeno buscando abarcar una parte de la realidad, esto enfocado en la unidad de remuneraciones y en los departamentos que tienen la misión de llevar a cabo el pago de las remuneraciones y honorarios al personal de la Municipalidad de Quilpué.

Para llevar a cabo este proyecto de investigación y lograr los objetivos del trabajo, se tomará como instrumento la entrevista, con la finalidad de conocer las perspectivas de las personas involucradas en la temática estudiada.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACION

La investigación que se realizará en la Municipalidad de Quilpué utilizará la metodología cualitativa y ésta será de carácter Descriptivo-Explicativo. Descriptivo porque se elaborará una descripción de los procesos actuales vigentes explicando situaciones específicas a través de la captura de información realizada. La técnica para la recogida de información será la entrevista en profundidad para tomar conocimiento de los procedimientos utilizados en los departamentos de estudio.

3.5. DESCRIPCION DE LA ENTREVISTA

Con la finalidad de obtener información acerca de los procesos de pago de remuneraciones y honorarios y la percepción que tienen los Directores involucrados se realizaron las entrevistas, éstas tendrán como finalidad responder al objetivo general y específicos, conociendo las perspectivas de los entrevistados sobre el área estudiada, recopilando información que permita construir un análisis y futuras conclusiones.

Las entrevistas se aplicarán a la Directora del departamento de recursos humanos, a la encargada de la unidad de remuneraciones y a la Directora de Administración y Finanzas, con el objetivo de describir los procesos de pago de remuneraciones y honorarios, identificar fortalezas, debilidades, desafíos y posibles mejoras que se deseen implementar, todo desde el punto de vista de los funcionarios públicos mencionados con anterioridad.

Las entrevistas realizadas se dividen en tres fases que son: I fase relación del cargo con el proceso de pago de remuneraciones y honorarios, II fase descripción de los procesos de pago de remuneraciones y honorarios, III fase análisis del proceso de pago remuneraciones y honorarios (fortalezas, debilidades, desafíos), las que servirán para recabar la información necesaria para el proyecto de investigación.

3.5.1. ENTREVISTA N°1 DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

Entrevistada:

Entrevistador:

Lugar de la Entrevista:

La siguiente entrevista se realiza para concretar una investigación para el Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso.

Objetivo de la Entrevista

La presente entrevista se elabora con la finalidad conocer la perspectiva de la directora de recursos humanos acerca del proceso de pago de remuneraciones y honorarios llevado a cabo en la Municipalidad de Quilpué.

I Fase de Preguntas: relación del cargo con el proceso de pago de honorarios

1.- ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando funciones como Directora del Departamento de Recursos Humanos?

2.- En este contexto ¿Cuál es su función en el Departamento?

3.- Desde su función como Directora ¿De qué forma ejerce control sobre el proceso de pago de remuneraciones?

4.- ¿Qué opina usted sobre el proceso de pago de remuneraciones en el sector público?

II Fase de Preguntas: Descripción de los procesos de pago de remuneraciones y honorarios

5.- Una de las funciones del Departamento de Recursos Humanos es el pago de remuneraciones, en este contexto ¿Cómo se pagan las remuneraciones a los funcionarios de planta y contrata?

6.- Una de las funciones del Departamento de Recursos Humanos es el pago de remuneraciones y honorarios, en este contexto ¿Cómo se pagan a los honorarios suma alzada?

III Fase de Preguntas: Análisis del proceso de pago de honorarios

7.- ¿Qué fortalezas y debilidades observa usted en este proceso?

8.- ¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo que tienen para el proceso de pago de remuneraciones? (desafíos)

9.- Desde su perspectiva de Directora de Recursos Humanos ¿Qué mejoras podría sugerir para fortalecer el proceso de pago de remuneraciones?

Fecha:

Hora:

3.5.2. ENTREVISTA N°2 ENCARGADA DE UNIDAD DE REMUNERACIONES

Entrevistada:

Entrevistador:

Lugar de la Entrevista:

La siguiente entrevista se realiza para concretar una investigación para el Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso.

Objetivo de la Entrevista

La presente entrevista se elabora con la finalidad de conocer la perspectiva de la encargada de la unidad de remuneraciones acerca del proceso de pago de remuneraciones y honorarios llevado a cabo en la Municipalidad de Quilpué.

I Fase de Preguntas: Funciones de la Encargada de remuneraciones.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando funciones como encargada de la unidad de Remuneraciones?

2.- En este contexto ¿Cuál es su función como encargada de remuneraciones?

II Fase de Preguntas: Descripción de los procesos de pago de remuneraciones y honorarios.

3.- Como encargada de la unidad ¿Podría describir el proceso de pago de remuneraciones de planta y contrata?

4.- Como encargada de la unidad ¿Podría describir el proceso de pago de los honorarios suma alzada?

III Fase de Preguntas: Análisis del proceso de pago de remuneraciones y honorarios.

5.- Dentro del municipio existen diversas formas de contratación de personal (planta-contrata-honorarios suma alzada-honorarios por programas-honorarios por programa de generación de empleo), en este contexto ¿Cómo afecta esta realidad al proceso de pago de remuneraciones y honorarios?

6.- ¿Qué fortalezas y debilidades observa usted en los procesos de pago de remuneraciones y honorarios?

7.- ¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo que tienen para el proceso? (desafíos)

8.- Desde su perspectiva de encargada de unidad de remuneraciones ¿Qué mejoras podría sugerir para fortalecer el proceso de pago de remuneraciones?

Fecha:

Hora:

3.5.3. ENTREVISTA N°3 DIRECTORA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

Entrevistada:

Entrevistador:

Lugar de la Entrevista:

La siguiente entrevista se realiza para concretar una investigación para el Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso.

Objetivo de la Entrevista

La presente entrevista se elabora con la finalidad de conocer su perspectiva sobre el proceso de pago de honorarios llevado a cabo en el departamento de administración y finanzas de la Municipalidad de Quilpué.

I Fase de preguntas: relación del cargo con el proceso de pago de honorarios

1.- ¿Cuál es su función como Directora de Administración y Finanzas?

2.- ¿Cómo se vincula su cargo de Directora con el proceso de pago a los honorarios?

3.- Desde su función como Directora ¿De qué forma ejerce control sobre el proceso de pago a los honorarios?

II Fase de Preguntas: Descripción de los procesos de pago de honorarios

4.- Describa el proceso de pago a los honorarios por programas. ¿Cómo se les paga su honorario?

5.- Describa el proceso de pago a los honorarios por programa de generación de empleo ¿Cómo se les paga su honorario?

III Fase de Preguntas: Análisis del proceso de pago de remuneraciones y honorarios

6.- Dentro del municipio existen diversas formas de contratación de personal, (planta, contrata, honorarios suma alzada, honorarios por programa y honorarios por Programa de Generación de Empleo). En este contexto ¿Cómo cree usted que afecta esta realidad al proceso de pago de remuneraciones y honorarios?

7.- ¿Cuáles cree usted que son las principales áreas de conflicto del proceso de pago de honorarios que ustedes efectúan?

8.- En el mismo contexto ¿Cuáles cree usted que son las principales causas de estos conflictos?

9.- A su juicio ¿Qué fortalezas y debilidades observa usted en este proceso?

10.- ¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo que tienen para el proceso? (desafíos)

11.- Desde su perspectiva de Directora ¿Qué mejoras podría sugerir para fortalecer el proceso de pago honorarios?

Fecha:

Hora:

3.6. FUENTES DE INFORMACION

- **FUENTES PRIMARIAS**

Para la presente información la fuente principal será la Directora de Recursos Humanos, la encargada de la unidad de remuneraciones y la Directora de Administración y Finanzas obtenida mediante las entrevistas.

- **FUENTES SECUNDARIAS**

Como complemento a la investigación se utilizaron como fuentes secundarias documentos y artículos rescatados de sitios web y libros de diversos autores.

3.7. RESULTADOS ESPERADOS

En atención a la problemática identificada con anterioridad, el resultado final esperado es construir un análisis del proceso de pago de remuneraciones y honorarios identificando sus fortalezas, debilidades y desafíos que puedan tener, todo esto con la finalidad que sirva como base para generar una propuesta técnica que colabore con el municipio en la mejora, agilidad y modernización del proceso.

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

4.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LAS ENTREVISTAS

Una vez realizadas las entrevistas, se efectuará un análisis a las respuestas y opiniones que se han recabado por medio de éstas, el que se dividirá en dos partes. La primera se enfoca en la influencia de las estructuras de contratación de personal en el proceso de pago de remuneraciones y honorarios. Y la segunda se enmarca en un análisis al proceso de pago de remuneraciones y honorarios que utiliza el municipio.

4.1.1. INFLUENCIA DE LAS ESTRUCTURAS DE CONTRATACION DE PERSONAL EN EL PROCESO DE PAGO DE REMUNERACIONES Y HONORARIOS

La primera parte se enfoca en la influencia de la diversidad de estructuras de contratación de personal en el proceso de pago de remuneraciones y honorarios.

El pago de las remuneraciones de los funcionarios de planta y contrata, personal a honorarios suma alzada y código del trabajo está a cargo del departamento de recursos humanos. Y la responsabilidad del pago a los honorarios por programas y honorarios por programa de generación de empleo recae en la dirección de administración y finanzas.

En este contexto es que se produce una problemática interna, ya que recursos humanos como departamento encargado de la administración del personal, no cuenta con información sobre las personas a las cuales no se les remunera por su unidad, como es el caso de los honorarios por programa a cargo de la dirección de desarrollo comunitario y honorarios por programas de generación de empleo a cargo de la dirección de operativa y aseo y cuyos pagos son responsabilidad del departamento de administración y finanzas. En variadas ocasiones se han atrasado sus pagos y los reclamos llegan al departamento de recursos humanos y al no tener registro de ellos no se les puede entregar una respuesta concreta.

Por otra parte recursos humanos contrata a una persona sin saber que además está a honorarios en otra unidad. La problemática principal es la pérdida del control del personal, que es la tarea principal del departamento de recursos humanos, el hecho que sean diversas las formas de contratación obliga a otras unidades tomarlas a cargo.

En ese contexto se deduce que la problemática principal está en el proceso de pago de remuneraciones y honorarios que ejecuta el municipio y que analizaremos a continuación.

4.1.2. ANALISIS DEL PROCESO DE PAGO DE REMUNERACIONES Y HONORARIOS

Para la segunda parte del análisis se ha elaborado un resumen de las entrevistas, además de un cuadro de vaciado de las entrevista que destaca tres elementos importantes que son las fortalezas, debilidades y los desafíos que se tengan para el proceso de pago de remuneraciones existente en la Municipalidad de Quilpué, éstas se analizarán en forma detallada más adelante siendo evaluadas mediante la matriz EFI.

4.1.2.2 RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS

Al enfocar las entrevistas en tres fases se logró recabar la información necesaria para realizar el análisis. En primer lugar cada cual accedió a explicar los procesos de pago de remuneraciones y honorarios que realizan, además se mencionan como las fortalezas principales la existencia de un software de remuneraciones que coopera con el proceso y el sistema de gestión documental (SGDOC) que se ha puesto en marcha con la finalidad de transferir documentación en forma electrónica, agilizando los procedimientos. Sin embargo, encontramos como debilidad el hecho que el software existente no cumple con los requerimientos del municipio, no genera toda la información necesaria para realizar informes, subir al sitio web, no permite estar en línea con Previred (pago de imposiciones), por otra parte se consulta acerca de los desafíos que tienen como servicio para mejorar el proceso de pago, a lo que determinan como principal necesidad un nuevo software de remuneraciones que cumpla con las necesidades del municipio.

Además de mencionar los desafíos se les menciona que mejoras proponen los involucrados para lograr un control en el proceso, frente a ello la directora de recursos humanos menciona que la implementación de un nuevo software de remuneraciones y que para ello se necesitaría la instalación de nuevos equipos computacionales para la unidad, con mayor capacidad y velocidad. Por otra parte la directora de administración y finanzas propone que los pagos de honorarios por programas y honorarios P.G.E sean mediante cuenta vista, es decir, depósito en cuenta bancaria de cada trabajador, ya que disminuiría el tratamiento de cheques.

En última instancia se logra determinar que las principales causas de las debilidades o conflictos que pueda tener el proceso, son debido a la burocracia existente en la tramitación de los documentos y a lo débil que se encuentran los procedimientos de remuneraciones.

4.2.2.2 CUADRO DE VACIADO DE ENTREVISTAS

El siguiente cuadro resume las entrevistas destacando los elementos de importancia que se recabaron de cada una.

	Entrevista 1 <i><u>Directora RR.HH</u></i>	Entrevista 2 <i><u>Encargada Unidad de Remuneraciones</u></i>	Entrevista 3 <i><u>Directora Administración y Finanzas</u></i>
<u>Fortalezas</u>	1.- Existencia de un software de remuneraciones.	1.- Sistema computacional presta bastante ayuda.	1.- sistema de gestión documental (SGDOC) que permite la transferencia electrónica de documentos
	2.- Relojes biométricos en el zoológico de la	2.- El pago es depositado	

	comuna.	directamente al banco. 3.- La unidad de remuneraciones está conectada con el sistema de contabilidad	
<u>Debilidades</u>	1.- Software no cumple exigencias del municipio.	1.- Estado presupuestario no está actualizado.	1.-Tardía confección de decretos de contratación.
	2.- Sistema de control de asistencia es falible, (marcación tarjeta).	2.- Software no genera informes para el INE.	2.- Departamentos en diferentes ubicaciones generando retraso al momento de conseguir firmas.
	3.- El pago de cotizaciones previsionales no se realiza mediante previred.	3.- Software no arroja información para subir al sitio web.	3.- Ingreso de documentos por libro y por SGDOC (duplicidad de info.)
	4.- Empresa sostenedora del software se ubica en Concepción.	4.- Espacio físico reducido.	
		5.- Personal insuficiente en unidad de remuneraciones.	

		6.- Encargada de remuneraciones en calidad de contrata.	
		7.- Falta de capacitaciones acerca del software.	
		8.- No estamos conectado con Previred para el pago de las imposiciones.	
		9.- Falta de importancia al proceso.	
<u>Desafíos</u>	1.- Adquisición de ocho relojes biométricos.	1.- software que lleve la información para el pago de las remuneraciones.	1.- Implementación de sistemas de gestión que ayude a mejorar los procesos.
	2.- Obtener un nuevo software de remuneraciones para llevar un registro.	2.- La contratación de una secretaria que realice las labores administrativas.	

El proceso de pago de remuneraciones llevado a cabo por la Municipalidad de Quilpué, específicamente por el Departamento de Recursos Humanos quien se encarga del pago a los funcionarios de planta, contrata, honorarios sumaalzada y código del trabajo y el Departamento de Administración y Finanzas se encarga del pago de los honorarios por programa y honorarios por programa de generación de empleo. Se rescatan sus fortalezas, debilidades y desafíos con sus respectivas fundamentaciones. En este contexto se deduce lo siguiente:

FORTALEZAS

Directora de recursos humanos:

Señala como fortalezas acerca del pago de remuneraciones, que en primera instancia que ocupan un software de remuneraciones contratado en la empresa SMC, el que facilita las tareas, permitiendo ingresar parte de la información necesaria para generar el pago de las remuneraciones. Es una fortaleza porque gracias a este software los funcionarios ahorran tiempo, recursos, materiales y personal para realizar las tareas. Una segunda fortaleza señalada es que el zoológico de la comuna, a cargo del municipio, es la única unidad que cuenta con reloj biométrico que les permite llevar un control horario fidedigno del personal que ahí trabaja, esto les permite contabilizar sus horas de trabajo y en base a ello calcular su pago. Cabe destacar que la directora de recursos humanos ha catalogado como un gran avance las dos fortalezas mencionadas, puesto que anteriormente las planillas de pago se realizaban en forma manual lo que implica mayores costos económicos, de tiempo y de personal.

Encargada de la unidad de remuneraciones:

Señala también como una fortaleza importante el sistema computacional que poseen, destacando que es de gran ayuda y colaboración para la elaboración de las planillas de pago. Sin embargo destaca que dicho sistema tiene falencias que conoceremos más adelante. Otro punto y no menos importante es el hecho que el pago a

los funcionarios planta, contrata, honorarios suma alzada y código del trabajo se deposite directamente al banco, lo que hace más rápido y expedito el pago de remuneraciones y honorarios, a éstos últimos hace un tiempo se les pagaba con cheque lo que retrasaba el proceso. En última instancia la encargada de remuneraciones señala que su unidad está conectada con el sistema de contabilidad es una fortaleza porque les permite realizar en forma interna las rebajas correspondientes al presupuesto.

Directora de Administración y Finanzas:

Señala que en cuanto al proceso de pago de honorarios que ella realiza toma como fortaleza la puesta en marcha de un sistema de gestión documental (SGDOC), ella lo menciona como una iniciativa que se desarrolla en el marco del fortalecimiento tecnológico, es una fuerza porque permite la transferencia electrónica de documentos. Esto fortalecerá el proceso al momento de enviar la documentación para solicitar pago de honorarios.

Los principales actores que participan en el proceso destacan estas fortalezas, asegurando que han provocado importantes cambios y han ayudado al proceso de modernización del municipio, pero que aún queda un largo camino por recorrer.

DEBILIDADES

Directora de recursos humanos:

Señala en cuanto a las debilidades, señala que a pesar de la ayuda que presta el software de remuneraciones, éste es antiguo y aún le faltan aplicaciones para mejorar, lo que no les permite ingresar algunos datos necesarios, teniendo que hacerlo en forma manual. Otra debilidad importante es que el sistema de control de asistencia es falible, ya que aún se realiza por marcación de tarjeta (a excepción del zoológico quienes poseen reloj biométrico) lo que no les permite llevar un control fidedigno de las horas trabajadas.

Un tercer punto débil es que el pago de las cotizaciones previsionales ya sea a Isapres, AFP, FONASA, etc., no se realizan mediante Previred (que es un servicio de declaración y pago de cotizaciones previsionales por internet), es una debilidad porque aún se deben hacer en forma personal, lo que requiere de tiempo adicional para realizar el trámite. Lo anterior se da porque el software de remuneraciones no tiene conexión directa con Previred. Referente a lo mismo los sostenedores del software se ubican en Concepción por lo que cada vez que ocurre un percance la asistencia es tardía, retardando muchas veces el proceso de pago.

Las debilidades mencionadas por la directora de recursos humanos denotan la antigüedad de los procesos que aún se llevan a cabo en el municipio. Sin embargo, es ella quien resalta que están trabajando para superar las debilidades, tal es el caso del software que están en conversaciones para conseguir uno nuevo (que esté en línea con Previred) que supere todas las falencias que pueda tener el actual lo que sin duda agilizará los procesos de pago de remuneraciones y honorarios.

Encargada de remuneraciones:

También señaló debilidades existentes en el proceso que no permiten que éste se cumpla a cabalidad. El sistema que se posee tiene la información pero no genera los informes que se necesitan, por ejemplo para el Instituto Nacional de Estadísticas, en este mismo sentido tampoco arroja la información para ser publicada en el sitio web del municipio, todo esto con la finalidad de cumplir con lo solicitado por la Ley de Transparencia. En otra instancia señala que no le han instaurado el estado presupuestario actualizado y eso no les permite ver en línea cómo va el presupuesto mes a mes. Además resalta la falta de capacitaciones sobre las actualizaciones y avances que haya podido tener el software de remuneraciones, señalando que en varias oportunidades no han sabido ocupar aplicaciones del programa.

Por otra parte señala tres debilidades no menos importantes que si bien no influyen directamente en el proceso de pago de remuneraciones y honorarios sí lo hacen en forma indirecta, así lo son el espacio físico reducido, equipos computacionales

antiguos y la falta de personal administrativo que colabore con las labores pendientes por realizar en la unidad.

Para la encargada de remuneraciones también es fundamental pasar de su calidad de contrata a planta de personal de la municipalidad, puesto que es la única forma de dar visto bueno y firmar los informes y documentación emanada de su unidad, por ahora quien firma en su representación es la directora de recursos humanos actuando como responsable de las actividades que realiza la unidad de remuneraciones.

La encargada de remuneraciones plantea que el proceso se ve débil porque a la unidad no se le da la importancia y consideración suficiente por parte del municipio para mejorar el proceso.

Directora de Administración y Finanzas:

Declara como debilidad del proceso honorario el hecho que los decretos de contratación de las personas no se tramitan en la fecha que corresponde, esto retrasa el proceso de pago, por otra parte ingresan documentos tanto por libro y por el sistema de gestión documental lo que provoca duplicidad de información. Aclara que esto debe suceder mientras se concreta la puesta en marcha del sistema.

En última instancia una debilidad que entorpece el proceso es el hecho que los departamentos se encuentren en distintas ubicaciones geográficas, se retrasa por la demora en conseguir firmas y vistos buenos en caso que sea necesario. Se deduce que es un proceso burocrático por la cantidad de documentos y vistos buenos que se requieren para aprobar los decretos de pago.

Es un proceso en el que se está trabajando año a año para modernizar el sistema existente y mejorar los procedimientos.

DESAFÍOS

Directora de Recursos Humanos:

Sostiene en cuanto a los *Desafíos*, que la obtención de ocho relojes biométricos como mínimo es fundamental para el control de la asistencia de los funcionarios y la contabilización fidedigna de sus horas trabajadas. Por otra parte un nuevo software de remuneraciones es el desafío más próximo para mejorar el proceso de pago de remuneraciones. El objetivo del municipio es conseguir el software que mantiene la SUBDERE (Subsecretaría de Desarrollo Regional), para ello están en conversaciones y han asistido ya a dos reuniones para concretar el objetivo.

Este software estaría en línea con los relojes biométricos, entregando el número de horas trabajadas por cada funcionario, además que generaría la información necesaria enviándose en forma automática al sitio web del municipio, según lo que solicita la Ley de Transparencia.

Lo señalado por la directora de recursos humanos es un desafío que a su visión ayudaría a superar algunas de las debilidades que se presentan hoy. Ya no habría que ingresar datos en forma manual, se obtendría la información necesaria para subir al portal de la Municipalidad, en resumen, un proceso de pago de remuneraciones y honorarios más fidedigno, ágil y confiable.

La encargada de remuneraciones:

También plantea dos desafíos, sin embargo, el primero es muy similar a lo esbozado por la directora de recursos humanos, señala que se necesita un software pero que no desecharía por completo el que se posee en la actualidad, sino más bien le agregaría las aplicaciones que le faltan, dichas aplicaciones ya se han hecho saber por la unidad para que se tomen en consideración.

Un segundo desafío que no está relacionado directamente con el proceso, pero si colabora en forma indirecta es la necesidad de contratación de una secretaria que colabore con las labores administrativas pendientes y disminuya la carga de trabajo que hay en la unidad.

Sin lugar a dudas los desafíos que se tienen para la unidad son fundamentales para la mejora del proceso y promoverían su agilización, es por ello que se está trabajando para lograrlos.

Directora de Finanzas:

Señala que la implementación de nuevos sistemas de gestión como está ocurriendo en el caso del sistema de gestión documental, es fundamental para conseguir fortalecer los procesos.

OTRAS OBSERVACIONES

Además de analizar las fortalezas, debilidades, desafíos y propuestas de mejora para el proceso, la directora de recursos humanos hizo hincapié a la forma en que ejerce control sobre éste. Para ello debe dar visto bueno al control de asistencia, a las horas extras realizadas por los funcionarios, a los informes, decretos, oficios y a toda la documentación que emane de la unidad de recursos humanos. Esto debido a que la encargada de unidad se encuentra en calidad de contrata y debe ser la directora del departamento la responsable de firmar y dar visto bueno a todo lo que sea necesario.

Por otra parte la directora del departamento de recursos humanos realiza una revisión constante del pago a los funcionarios, seleccionando a personas, revisando sus antecedentes sobre horas extras, licencias o permisos que haya podido tener durante el mes y cerciorando que sus datos estén ingresados en forma correcta al sistema.

Lo señalado con anterioridad denota que todo proceso debe ser parte de una planeación, organización, dirección y posterior control.

Sin embargo, la dirección de recursos humanos puede controlar solamente los pagos que realiza su unidad, estando totalmente fuera de su alcance el control de los honorarios por programas y honorarios P.G.E.

En última instancia se busca conocer acerca de la perspectiva de la directora de recursos humanos sobre los procesos de pago de remuneraciones de otros servicios públicos, a lo que ella solo se remite a comentar sobre el proceso que realiza la SUBDERE, quien maneja un software ampliamente moderno que le facilita y reduce el trabajo que realizan los funcionarios de la unidad de remuneraciones.

En este sentido la directora comenta no conocer más detalladamente otros procesos ni de servicios públicos, ni de otros municipios, a esto agrega que tiene siempre presente el modernizar los procesos no solo en el área de remuneraciones sino también en otros aspectos de la gestión del personal y que para ello necesita apoyo del resto de las áreas municipales.

4.1.3. MATRIZ EFI

La matriz que conoceremos a continuación es un instrumento que evalúa los factores internos que influyen en el funcionamiento de la unidad de remuneraciones, específicamente en el proceso de pago de remuneraciones y honorarios de la Municipalidad de Quilpué.

Se presentan las fortalezas y debilidades que se trabajarán en la Matriz EFI:

Fortalezas:

- **Software de Remuneraciones:** El software de remuneraciones facilita los procesos, colaborando con la elaboración de planillas de pago.
- **Relojes Biométricos en Zoológico de Comuna:** La existencia de relojes biométricos en el zoológico de la comuna ha demostrado que se puede llevar un control horario fidedigno, el que permite contabilizar las horas de trabajo de manera correcta.
- **Pago de Funcionarios depositado en Banco:** El pago a los funcionarios se deposita directamente en la cuenta vista de cada uno, actúa como fortaleza porque es una manera más expedita y rápida para los mismos.
- **Unidad de Remuneraciones conectada con Contabilidad:** Este hecho permite que la encargada de remuneraciones tenga conexión y pueda visualizar el estado y disponibilidad presupuestaria existente.
- **Sistema de Gestión Documental (SGDOC):** La puesta en marcha de este sistema permite la transferencia de documentos en línea entre un departamento y otro, lo que agiliza los procesos de pago honorarios al necesitar de distintos documentos cada mes para efectuar sus pagos.

Debilidades:

- **Software de Remuneraciones Antiguo:** El software con que cuenta el municipio no contiene el total de las herramientas que necesita la unidad para cumplir sus funciones, teniendo que realizar algunas en forma manual retrasando el proceso.
- **Sistema Control de Asistencia Falible:** El sistema de control de asistencia en gran parte del municipio es mediante marcación de tarjeta, lo que no permite contabilizar de manera fidedigna cuantas horas de trabajo realizó y como consecuencia esto afecta al cálculo de las remuneraciones.
- **Pago de Cotizaciones Previsionales no se realizan por Previred:** El pago de cotizaciones (A.F.P., Isapres, etc.) no se realiza mediante Previred, es decir, en forma electrónica por internet, sino más bien un funcionario de la unidad de remuneraciones debe asistir en forma personal, lo que implica uso de su tiempo.
- **Ubicación de empresa sostenedora del software:** La empresa sostenedora del software de remuneraciones se ubica en Concepción, lo que implica la tardanza de asistencia en caso que se presenten problemas, teniendo que resolverlos en ocasiones mediante la vía telefónica.
- **Estado Presupuestario no actualizado:** Como unidad de remuneraciones debieran tener el estado presupuestario actualizado de forma tal que les permita ver en el momento que sea necesario, los movimientos presupuestarios.
- **Software no genera informes para el INE:** El software de remuneraciones no genera los informes necesarios para el registro del Instituto Nacional de Estadísticas, debiendo realizarlos en forma manual.
- **Software no genera información para sitio web:** El software de remuneraciones no genera la información necesaria para subir al sitio web del municipio y así cumplir con lo estipulado en la Ley de Transparencia.

- **Encargada de Remuneraciones a Contrata:** La encargada de la unidad de Remuneraciones se encuentra en calidad de Contrata, lo que no le permite dar visto bueno a decretos ni informes, el ideal es que pertenezca a la planta municipal.
- **Falta de Capacitaciones:** El software va teniendo actualizaciones a menudo, sin embargo, no poseen las capacitaciones necesarias para sus nuevos usos y aplicaciones.
- **Falta de Personal:** La carencia de personal es una debilidad importante que afecta en forma indirecta al proceso, falta personal administrativo que colabore con trabajos pendientes por la unidad.
- **Espacio Físico Reducido:** El espacio físico con que cuenta la unidad es reducido, teniendo que ocupar todos la misma oficina, afectando en forma indirecta el proceso.
- **Equipos Computacionales Antiguos:** Los equipos computacionales con que cuenta la unidad de remuneraciones tienden a ser antiguos, lo que retrasa el proceso, teniendo en consideración la baja capacidad y lentitud de cada uno.
- **Falta de Importancia y Consideración:** La falta de importancia y consideración por parte del resto de los departamentos hacia la unidad de remuneraciones afecta, ya que se necesita de su colaboración para mejorar el proceso.
- **Elaboración tardía de Decretos de Contratación:** La elaboración tardía de los decretos de contratación, retrasando el proceso de pagos honorarios.
- **Duplicidad de Documentación:** Últimamente la documentación para el pago de los honorarios ingresa tanto por libro, como por el nuevo sistema de gestión documental, provocando duplicidad de información, sucederá hasta que se implemente por completo el programa.
- **Ubicación Geográfica:** Distante desde un departamento a otro (retrasa proceso).

Se asigna un peso y una calificación según la importancia que tenga cada una para el desarrollo del proceso

Peso:

Un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante)

Calificación:

4 = fortaleza mayor

3 = fortaleza menor

2 = debilidad menor

1 = debilidad mayor

<u>Matriz de Evaluación de Factores Internos</u>			
Fortalezas	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Software de Remuneraciones que facilita procesos.	0,10	4	0,4
Relojes biométricos en el zoológico de la comuna. (contabilización de horas de trabajo)	0,06	3	0,18
Pago de los funcionarios depositado directamente en el banco.	0,04	3	0,12
Unidad de remuneraciones conectada con sistema de contabilidad.	0,04	4	0,16

Puesta en marcha del Sistema de Gestión Documental (SGDOC)	0,08	4	0,32
Debilidades	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Software de remuneraciones antiguo	0,09	1	0,09
Sistema de control de asistencia es falible (marcación de tarjeta).	0,06	1	0,06
Pago de cotizaciones previsionales no se realizan por medio de Previred.	0,09	1	0,09
Empresa sostenedora del software se encuentra en la ciudad de Concepción (asistencia tardía).	0,02	2	0,04
No poseen estado presupuestario actualizado	0,05	1	0,05
El software de remuneraciones no genera informas para el Instituto Nacional de Estadísticas.	0,03	1	0,03
El software de remuneraciones no genera la información necesaria para subir al sitio web.	0,03	1	0,03
Encargada de remuneraciones en calidad de contrata.	0,02	2	0,04
No hay capacitaciones sobre avances y actualizaciones del software de remuneraciones	0,04	2	0,08
Falta de personal para la unidad de remuneraciones.	0,03	1	0,03
Espacio físico reducido.	0,02	2	0,04
Equipos computacionales antiguos.	0,04	1	0,04
Falta de importancia y consideración como unidad para mejorar el proceso.	0,06	1	0,06

Elaboración tardía de decretos de contratación (retrasa el proceso).	0,04	1	0,04
Duplicidad de ingreso de documentos al departamento.	0,03	2	0,06
Ubicaciones geográficas distintas de los departamentos.	0,03	2	0,06
Total	1		2,02
Calificar entre 1 y 4 4 = fortaleza mayor 3 = fortaleza menor 2 = debilidad menor 1 = debilidad mayor			

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en la Matriz EFI anteriormente realizada, el proceso de pago de remuneraciones y honorarios presenta una calificación ponderada de 2,02. Esto implica que el proceso se encuentra debilitado en relación al promedio que se espera sea un 2,5.

Lo anterior demuestra que es un proceso que se encuentra bastante débil internamente y que aún hay barreras que superar, siendo las debilidades las que superan ampliamente a las fortalezas.

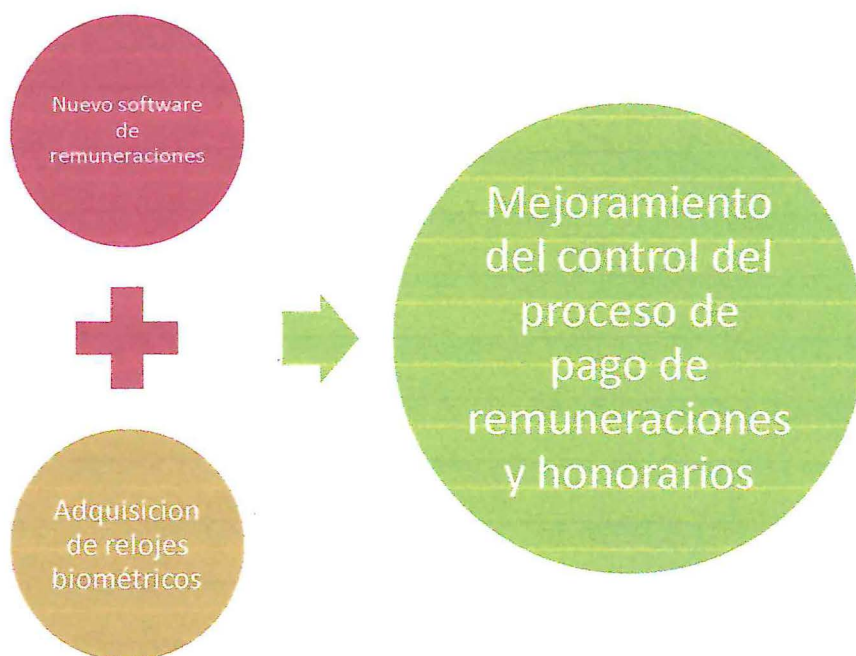
Una vez obtenidos los resultados de la matriz se puede trabajar en propuestas de soluciones que contrarresten las falencias existentes en el proceso.

CAPITULO V: PROPUESTA TÉCNICA

Luego de realizar un análisis que se dividió en: la influencia de la diversidad de estructuras de contratación de personal del municipio en el proceso de pago de remuneraciones y honorarios y un análisis de las fortalezas, debilidades y desafíos, es necesario plantear una propuesta general que colabore en la solución a la problemática señalada con anterioridad.

5.1. SOLUCIÓN PROPUESTA

La propuesta de mejora estará compuesta de dos ejes principales que son: la sugerencia de un nuevo software de remuneraciones para la agilización y fluidez del proceso y la adquisición de relojes biométricos que permitan mejorar el control de asistencia de cada funcionario, contabilizando sus horas de trabajo y trabajando en línea con el nuevo software de remuneraciones.



Fuente: Elaboración propia

5.1.1. NUEVO SOFTWARE DE REMUNERACIONES

En el primer punto se trabajará en la implementación de un nuevo software para el proceso de remuneraciones, el que ayudará a facilitar el proceso permitiendo ingresar toda la información necesaria que les permita generar las planillas de pago. Con esto se busca contrarrestar parte de las debilidades existentes en la actualidad.

El presente software estará a cargo de la encargada de la unidad de remuneraciones la que ejercerá el control de los procesos de pago de remuneraciones y honorarios.

Implementado por:

El presente programa será facilitado por Cas informática Chile, quienes se encargan de mantener software de gestión pública, tanto para municipalidades, corporaciones y organismos públicos a nivel nacional e internacional. Proporciona servicios como sitios y páginas web, entrenamiento y capacitación, implementación de servidores, soportes, capacitaciones virtuales y acreditación de los servicios municipales.

Descripción del nuevo software de remuneraciones:

El programa de remuneraciones municipal tiene como objetivo agilizar el proceso de cálculo de remuneraciones para el sector público municipal, considerando a los funcionarios de planta, contrata, honorarios y código del trabajo. Esta aplicación permite cumplir con las instancias legales y normas establecidas por los distintos órganos reguladores, emitiendo listados y planillas para las diferentes instituciones (como por ejemplo, planillas para las A.F.P., Isapres, I.N.P., transfer de sueldos, pagos previsionales, etc.).

En términos generales este software dispone de la tecnología necesaria para llevar de una manera rápida y expedita, toda la información referente a los sueldos del sector municipal.

Ventajas del Software:

Una de las ventajas de este software, es que se integra al Sistema de Conciliación Bancaria, permitiendo que los cheques girados sean cargados automáticamente en la cuenta corriente.

Así mismo interactúa con el Programa de Contabilidad Gubernamental que toma los datos automáticamente, cargando las cuentas involucradas en el proceso de remuneraciones.

También se comunica directamente con Personal, sistema que posee el control de los movimientos funcionarios dentro de la organización.

Contiene los siguientes listados:

- Listado de Funcionarios
- Listado de Funcionarios especial
- Emisión de Cheque:
 - 1.- Liquidación de sueldo
 - 2.- Retenciones Judiciales
 - 3.- AFP.
 - 4.- ISAPRE.
 - 5.- Otras Instituciones
- Informe de Liquidaciones:
 - 1.- Liquidaciones de sueldo
 - 2.- Nomina de Liquidaciones
 - 3.- Informes Presupuestarios
- Planillas Previsionales
 - 1.- AFP.
 - 2.- AFP. Cotizaciones Voluntarias

- 3.- AFP. Trabajos Pesados
- 4.- ISAPRE.
- 5.- INP.
- 6.- Pagos Previsionales por CCAF.
- 7.- Pagos Previsionales por Previred.
- Listados Varios:
 - 1.- Mutual de Seguros
 - 2.- Cargas Familiares
 - 3.- Listado Asignaciones Familiares

Procesos que realiza:

- Planillas de revisión de impuestos
- Cálculo de Remuneración
- Cierre de Mes
- Reajuste de Sueldo
- Cálculo de ingreso mínimo por Asignación Familiar
- Corrección de RUT.
- Importación de movimientos.

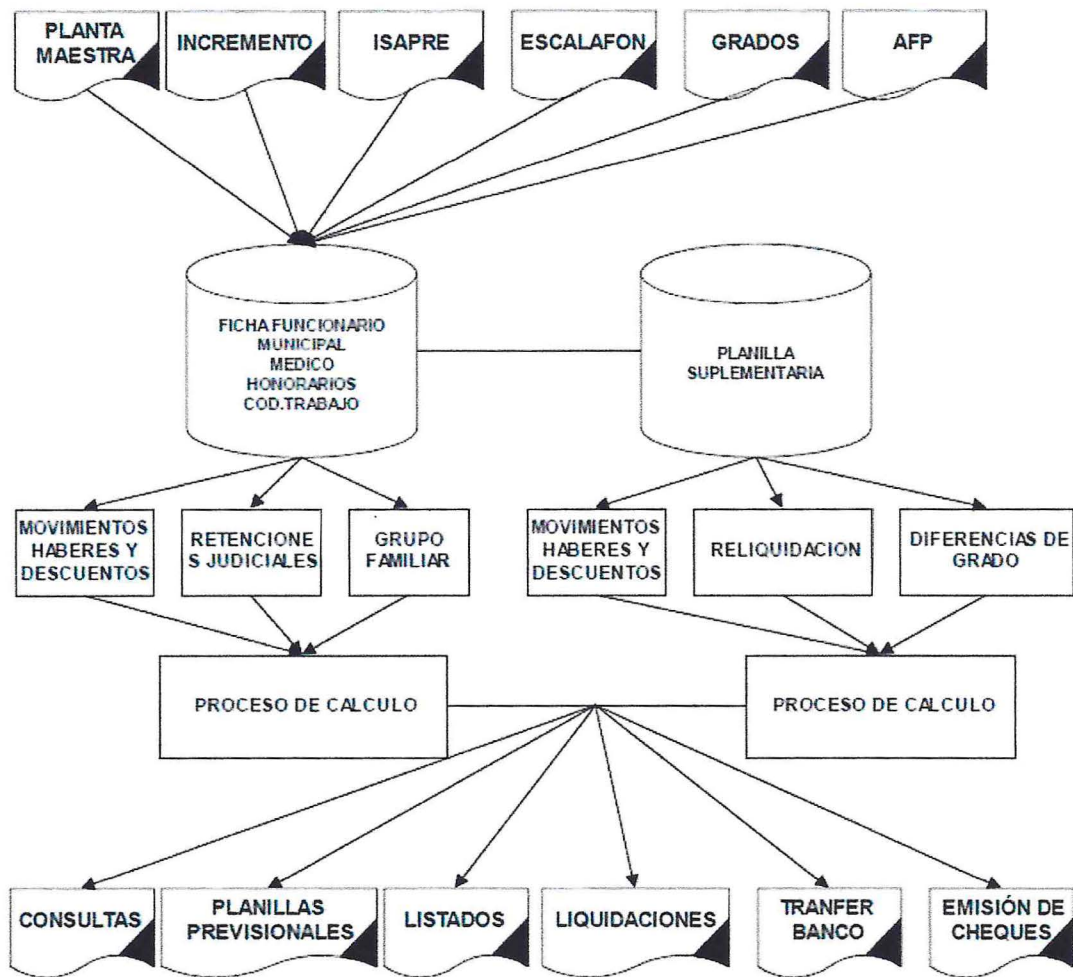
El proceso Integra a:

- Conciliación Bancaria: deposito en cuenta de funcionarios.
- Personal: directa conexión con la dirección de personal del municipio.
- Contabilidad Gubernamental: conexión directa con contabilidad del municipio.
- Reloj Control: conexión directa con los relojes de control de horarios de los trabajadores.

Capacitaciones:

Además Cas-Chile entrega capacitaciones en línea acerca de los productos que ofrece, contando con un calendario de actividades en donde se indica fecha, hora y duración de la capacitación, además de un e-mail de contacto para realizar las inscripciones.

Diagrama del Sistema:



Fuente: http://www.caschile.cl/index.php?option=com_attachments&task=download&id=81

Valores:

El costo de mantener el software es de 5 UF mensuales + I.V.A., esto incluye servicios de instalación del programa, capacitación y desinstalación en caso que sea necesario.

5.1.2. ADQUISICION DE RELOJES BIOMETRICOS

Los relojes biométricos son sistemas utilizados en empresas, negocios, servicios públicos, colegios, universidades, para llevar un control preciso de asistencia y tiempo trabajado. Este sistema permite capturar la información de llegada o de salida de cualquier persona mediante el registro de la huella digital y calculan, de manera automática, los tiempos trabajados y perdidos por cualquier trabajador y la asistencia de los funcionarios que se registren. En cuestión de segundos los datos se importan fácilmente a un software que genere reportes detallados de cada usuario, minimizando el tiempo requerido para procesar estos datos.

El software de tiempos y asistencia está diseñado para exportar fácilmente los datos a un archivo de Excel o a cualquier programa o aplicación contable o de pago de nominas.

Los relojes biométricos son elementos esenciales para el mejoramiento de la efectividad y el cumplimiento de los integrantes de cualquier organización y/o institución, además de ahorrar tiempo y recursos económicos.

Costos:

Se necesita adquirir 8 relojes biométricos para repartir en las dependencias de la Ilustre Municipalidad de Quilpué. El valor comercial de cada uno es de \$ 280.000 + IVA por cada uno. Lo que implicaría un gasto de \$ 2.680.000 aproximadamente.

5.2. RESULTADOS QUE SE ESPERAN:

Los resultados que se esperan obtener luego de la propuesta es contrarrestar la mayor parte de las debilidades encontradas, tanto con un nuevo software de remuneraciones, como con la adquisición de relojes biométricos, se podrá modernizar el proceso en las siguientes áreas:

- El software estará en línea con los relojes biométricos, quienes entregarán toda información horaria de cada funcionario para el cálculo de las remuneraciones.
- El software estará en línea con el pago de cotizaciones previsionales (Previred), ahorrando tiempo y trabajo al funcionario.
- El software permitirá que los cheques girados sean cargados automáticamente en la cuenta corriente del funcionario.
- La empresa sostenedora del software facilitará capacitaciones en línea para sus usuarios, lo que permitiría mantener los conocimientos actualizados del encargado de remuneraciones.
- El software permitirá controlar las remuneraciones del personal del municipio, ya que se mantendrá actualizado, generará los informes necesarios y no habrá que realizar ningún tipo de cálculo en forma manual.

CONCLUSIONES

De la presente investigación se desprenden una serie de conclusiones relevantes enmarcadas en el contexto del protagonismo que ha adquirido el recurso humano que compone el servicio, éste es cada vez mayor. La labor que cumple cada funcionario debe ser reconocida y una de las formas más importantes es mediante la remuneración.

En este sentido se realizó un análisis que destacó las fortalezas y debilidades enfocadas en los procesos de pago de remuneraciones y honorarios que realiza el municipio a cargo del departamento de recursos humanos y finanzas.

En base a la información recabada y al análisis realizado en relación a cada uno de los objetivos planteados en el trabajo se concluye lo siguiente:

- El proceso de pago de remuneraciones y honorarios se compone de diversos pasos a seguir, como se expuso en los diagramas, sin embargo, al investigar esos procedimientos nos encontramos con fortalezas colaboran con el proceso y falencias que lo obstruyen.
- En cuanto al proceso de pago de remuneraciones de planta, contrata, honorarios suma alzada y código del trabajo que se realiza bajo el uso de un programa de remuneraciones que no posee las herramientas necesarias para generar toda información necesaria, provocando que el proceso se debilite, teniendo que realizar tareas en forma manual, además cuentan con un sistema de control horario que no es fidedigno al momento de calcular las horas reales trabajadas y con ello la remuneración que le corresponde.
- En cuanto a los procesos de pago de honorarios por programa de generación de empleo y honorarios por programa se denota burocracia al momento del traspaso de documentación de un departamento a otro para conseguir el visto bueno de los responsables. Así también al momento de generar los cheques de pago se deben transmitir de una unidad a otra y la encargada firmar esa gran cantidad retardando el proceso. Sin duda la cantidad de documentos que se debe transferir mes a mes es considerable complicando los procedimientos.

- Al elaborar un análisis se hizo hincapié a las fuerzas del proceso, que son menores en número, dando como resultado que hay un largo camino por trazar, que se necesitan nuevos programas y sistemas de gestión que modernicen el proceso.
- Por otra parte y muy al contrario de las fuerzas nos encontramos con las debilidades que superan en número a las fortalezas del proceso, lo que implica que desde el punto de vista del entrevistado los procedimientos requieren de importantes mejoras y suponen mayor atención por parte de los responsables.

En este sentido es que se evaluaron las fortalezas y debilidades, mediante la matriz EFI, dando como resultado una calificación por debajo del promedio esperado, demostrando que hay obstáculos y que las debilidades contrarrestan las fuerzas que se puedan tener.

Además de lo anterior no debemos olvidar que todo proceso debe contar con una planeación, organización, dirección y posterior control, en el caso de los procesos investigados se dan las primeras tres variantes, pero al momento de controlar se torna complejo, puesto que no cuentan con los sistemas de gestión necesarios para llevar un control del personal.

Para superar en parte las debilidades existentes y con ello llevar un mejor control, es que se contribuyó con una propuesta técnica que sugiere un nuevo software de remuneraciones, el que permita mejorar la calidad, agilidad y resultados del proceso. El que contiene la información necesaria de cada funcionario, genera informes, planillas y las herramientas suficientes para concretar un proceso.

Para lograr lo anterior se requiere de un grupo humano activo y dispuesto a trabajar, ya que el procedimiento de pago a los funcionarios debe ser una temática relevante y a la que se debe dar la importancia necesaria para superar.

Finalmente el trabajo en equipo contribuye a optimizar los procedimientos y es la Municipalidad de Quilpué quien tiene el rol principal para trabajar en ello.

Gracias a esta investigación se demuestran los principales conflictos del proceso y que aún queda un largo camino por recorrer para cumplir con los desafíos que la modernización les imponga. Es ahí donde aparece el rol de nosotros los administradores públicos actuando como agentes de cambio.

BIBLIOGRAFIA

La bibliografía utilizada para este proyecto de investigación es la siguiente:

Sitios Web:

www.leychile.cl Establece leyes y decretos, visitado el 28 de noviembre de 2011.

www.quilpue.cl Sitio web de la Ilustre Municipalidad de Quilpué, visitada el 28 de noviembre de 2011.

www.serviciocivil.gob.cl Documentación y estudios, Gestión de Personas en el Estado.

www.bcn.cl Biblioteca del Congreso Nacional.

www.contraloria.cl Contraloría General de la República, visitada el 20 de diciembre de 2011.

www.dt.gob.cl Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile, visitada el 22 de diciembre de 2011.

www.aves.edu.com Universidad de Córdova, visitada el 22 de diciembre de 2011.

www.elprisma.com Portal para investigadores y profesionales, visitada el 05 de enero de 2012.

<http://procesoadministrativousco.blogspot.com/2008/08/diagrama-proceso-administrativo.html> Procesos administrativos, visitada el 15 de enero de 2012.

www.oitchile.cl Organización Internacional del Trabajo Chile, visitada el 20 de febrero de 2012.

<http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA%20Repository/portalCGR/Documentos/SeminarioFortalezas/3panel-Prese3GVidal.pdf> Asignaciones más relevantes del sector público, visitado el 02 de marzo de 2012

www.caschile.cl Cas-Chile, visitado el

Normativa:

Ley N° 18.883 Estatuto Administrativo Municipal

Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades

Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

Ley N° 18.834 Estatuto Administrativo

Código del Trabajo de Chile

Textos:

Koont, Wehrich y Cannice (2008), *Administración una perspectiva Global y Empresarial* 13° edición, México: Mc Graw Hill.

Bonache Jaime, Cabrera Angel (2006), *Dirección de Personas, evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, 2° edición, Prentice Hall.

Boloña Kelly Germán (2008), *Organización Administrativa*, Santiago: Legal publishing, Chile.

Ivancevich John M. (2005), *Administración de Recursos Humanos*, México: McGraw-Hill.

Silva Cimma Enrique (1995), *Derecho Administrativo Chileno y comparado, El Servicio Público*, Editorial Jurídica de Chile.

Alles Marthta (2008) *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, Ediciones Gránica de Chile S.A.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2006), *Metodología de la Investigación*, 4° edición, Mc Graw Hill.

Chiavenato Idalberto (2005), *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill

Dolan Simon, Valle Cabrera Ramón, Jackson Susan, Randall Schuler (2007), *La Gestión de los Recursos Humanos*, 3° edición, Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 01: ENTREVISTA N°1 DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

Entrevistada: Elsa Salgado Sandoval

Entrevistador: Iris Velásquez Hernández

Lugar de la Entrevista: Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Quilpué.

La siguiente entrevista se realiza para concretar una investigación para el Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso.

Objetivo de la Entrevista

La presente entrevista se elabora con la finalidad de conocer la perspectiva de la directora de recursos humanos acerca del proceso de pago de remuneraciones y honorarios llevado a cabo en la Municipalidad de Quilpué.

I Fase de Preguntas: relación del cargo con el proceso de pago de honorarios

1.- ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando funciones como Directora del Departamento de Recursos Humanos?

R: A partir de julio de 2008.

2.- En este contexto ¿Cuál es su función en el Departamento?

R: Mi función principal es el manejo de personal del municipio, velar por la correcta aplicación del Estatuto de funcionarios municipales, además debo actuar como

responsable de la unidad de remuneraciones en cuanto a firma y visto bueno de toda documentación que emane de dicha unidad.

3.- Desde su función como Directora ¿De qué forma ejerce control sobre el proceso de pago de remuneraciones?

R: Para controlar el proceso de pago de remuneraciones debo dar visto bueno al control de asistencia, a las horas extras realizadas por los funcionarios, dado que la encargada de la unidad de remuneraciones está a contrata y soy yo la responsable de firmar y dar visto bueno a toda la documentación que emane de la unidad. Por otra parte realizo una revisión constante de pago a funcionarios, seleccionando a personas y revisando sus antecedentes sobre horas extras, licencias o permisos que haya podido tener durante el mes.

4.- ¿Qué opina usted sobre el proceso de pago de remuneraciones en el sector público?

R: Generalmente no manejo el proceso de pago que tienen otros servicios públicos, pero sí conozco el proceso llevado a cabo en la SUBDERE, quienes manejan un software ampliamente moderno que facilita y reduce el trabajo que realizan los funcionarios de la unidad de remuneraciones.

II Fase de Preguntas: Descripción de los procesos de pago de remuneraciones y honorarios

5.- Una de las funciones del Departamento de Recursos Humanos es el pago de remuneraciones, en este contexto ¿Cómo se pagan las remuneraciones a los funcionarios de planta y contrata?

R: En primer lugar nuestro departamento se encarga del pago de remuneraciones a los funcionarios de planta y contrata a quienes se les paga los días 15 de cada mes, a los

honorarios suma alzada los 27 de cada mes y código del trabajo se les paga los 30 de cada mes. Para ello el proceso de pago de remuneraciones consta de los siguientes pasos:

- I) Se revisan las tarjetas de control de asistencia (manuales).
- II) Le hacemos una comparación con los permisos, feriados y licencias médicas que pudiesen haber tenido los funcionarios.
- III) revisamos sus horas extras.
- IV) Se ingresa la información a un software de remuneraciones.
- V) hacemos las planillas de pago y se envían a finanzas, luego a contabilidad para que genere decreto de pago, luego de aprobado se hace el cheque por el monto total y se transfiere al banco para generar el pago a los funcionarios.

6.- Una de las funciones del Departamento de Recursos Humanos es el pago de remuneraciones y honorarios, en este contexto ¿Cómo se pagan a los honorarios suma alzada?

R: Llegan a la oficina las boletas de honorarios junto con el decreto de contratación del trabajador y un informe de cumplimiento de labores hecho por el jefe de unidad o el responsable de la persona a honorarios. Una vez que se tiene esa información se envía a finanzas, quienes la transmiten a contabilidad para que vea los asientos contables y lo relacionado con el presupuesto, ahí se emite el decreto de pago que luego de firmarse se envía a tesorería para que genere el cheque con el monto total y lo transfiera al banco para depositarse en la cuenta de los trabajadores.

III Fase de Preguntas: Análisis del proceso de pago de honorarios

7.- ¿Qué fortalezas y debilidades observa usted en este proceso?

R: Fortalezas

- I) Contamos con un software que facilita las tareas y procesos de remuneraciones.

- II) El zoológico de la comuna posee reloj biométrico que nos permite llevar un control horario fidedigno del personal, así podemos contabilizar sus horas de trabajo y en base a eso calcular su remuneración.

Debilidades

- I) El software que poseemos es muy antiguo lo que no nos permite ingresar la cantidad de datos necesarios, teniendo que hacerlo de forma manual.
- II) Sistema de control de asistencia es falible, puesto que aún se realiza mediante la marcación de tarjeta, lo que no nos permite llevar un control fidedigno de la cantidad real de horas trabajadas.
- III) El pago de cotizaciones previsionales ya sean a AFP, Isapres, FONASA, etc, no se realizan por medio de Previred, por lo que aun se debe hacer en forma personal a cada una de las instituciones que corresponda quitando tiempo al funcionario encargado.
- IV) Empresa sostenedora del Software se ubica en Concepción, por lo que cada vez que ocurre un problema con este, la asistencia es tardía retrasando el proceso de pago.

8.- ¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo que tienen para el proceso de pago de remuneraciones? (desafíos)

R: Está en nuestros planes la adquisición de ocho relojes biométricos para mejorar el control de asistencia de los funcionarios, por otra parte estamos en conversaciones con la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) para que sean ellos quienes nos proporcionen el software que poseen para llevar un registro de los pagos de remuneraciones, dicho software estaría en línea con los relojes biométricos, entregando en forma inmediata la información sobre remuneraciones a pagar y se enviaría automáticamente al sitio web del municipio específicamente a dotación de personal.

9.- Desde su perspectiva de Directora de Recursos Humanos ¿Qué mejoras podría sugerir para fortalecer el proceso de pago de remuneraciones?

R: Con la instalación de un nuevo software se necesitaría modernizar los equipos computacionales de la unidad, además es necesario que la encargada de remuneraciones pase de contrata a planta de personal del municipio para que pueda dar visto bueno a todos los informes que de su unidad emanen.

Fecha: 19 de enero de 2012

Hora: 15:00 horas.

ANEXO N° 02: ENTREVISTA N°2 ENCARGADA DE UNIDAD DE REMUNERACIONES

Entrevistada: Ximena Erazo

Entrevistador: Iris Velásquez Hernández

Lugar de la Entrevista: Oficina de Remuneraciones Municipalidad de Quilpué

La siguiente entrevista se realiza para concretar una investigación para el Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso.

Objetivo de la Entrevista

La presente entrevista se elabora con la finalidad de conocer la perspectiva de la encargada de la unidad de remuneraciones acerca del proceso de pago de remuneraciones y honorarios llevado a cabo en la Municipalidad de Quilpué.

I Fase de Preguntas: Funciones de la Encargada de remuneraciones.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando funciones como encargada de la unidad de Remuneraciones?

R: hace 2 años.

2.- En este contexto ¿Cuál es su función como encargada de remuneraciones?

R: Veo todo lo relacionado a remuneraciones y pago al funcionario, ingresando los datos al software que poseemos, además pago imposiciones, pago descuentos legales (IST), confecciono el presupuesto de la cuenta 21 entregando un presupuesto en septiembre de

cada año, revisando que no falte dinero durante el año, veo los subsidios de incapacidad laboral.

II Fase de Preguntas: Descripción de los procesos de pago de remuneraciones y honorarios.

3.- Como encargada de la unidad ¿Podría describir el proceso de pago de remuneraciones de planta y contrata?

R: Nosotros como unidad de remuneraciones le pagamos a la gente de planta, contrata, honorarios sumaalzada y contratados por código del trabajo. Te explico

A los funcionarios de planta y contrata les revisamos las tarjetas de asistencia, en caso que tengan horas extras las contabilizamos si han tenido licencias médicas, a medida que vamos obteniendo la información la ingresamos a un software y generamos las planillas de pago enviándolas al banco para que se genere el pago, después se envía un oficio a la Dirección de Administración y Finanzas con la cantidad ocupada en cada ítem para que se tenga en consideración el gasto efectuado en la cuenta 21.

4.- Como encargada de la unidad ¿Podría describir el proceso de pago de los honorarios sumaalzada?

R: En el caso de las personas a honorarios sumaalzada me presentan un informe de cumplimiento de labores elaborado por el jefe de unidad o por la persona que esté a cargo de estas, el decreto del convenio y la boleta de honorarios con esa información la enviamos a finanzas para que consideren el gasto y generen el cheque que irá depositado a las cuentas de cada honorario. Lo mismo ocurre con los trabajadores por código del trabajo, a diferencia que todos los meses nos llega un informe con el monto que se les debe pagar y eso se informa a finanzas, para que depositen su pago a sus cuentas vistas en el banco.

III Fase de Preguntas: Análisis del proceso de pago de remuneraciones y honorarios.

5.- Dentro del municipio existen diversas formas de contratación de personal (planta-contrata-honorarios suma alzada-honorarios por programas-honorarios por programa de generación de empleo), en este contexto ¿Cómo afecta esta realidad al proceso de pago de remuneraciones y honorarios?

R: Se produce una problemática interna, ya que nosotros como recursos humanos muchas veces no contamos con información sobre las personas a las cuales no les pagamos y sus pagos le corresponden a otros departamentos, como es el caso de los honorarios por programas que están a cargo de la dirección de desarrollo comunal y quien les paga es la dirección de administración y finanzas. En ocasiones se han atrasado sus pagos y los reclamos llegan a nuestro departamento o también se contrata a una persona sin saber que está a honorarios en otra unidad. Más que nada se pierde el control del personal que es un tema que nos compete a nosotros como departamento de recursos humanos.

6.- ¿Qué fortalezas y debilidades observa usted en los procesos de pago de remuneraciones y honorarios?

R: Fortalezas:

- I) El sistema computacional nos ha ayudado bastante.
- II) El hecho que se deposite directamente el pago al banco para que sea retirado por los funcionarios por un medio más expedito.

Debilidades:

- I) No tengo instaurado el estado presupuestario actualizado, lo que no me permite ver en línea cómo va el presupuesto.
- II) El sistema que poseemos tiene toda la información pero no genera los informes que necesitamos por ejemplo para el instituto nacional de estadísticas.

- III) Lo mismo ocurre para cumplir con la ley de transparencia, el sistema no arroja toda la información necesaria para ser publicada en el sitio web de nuestro municipio.
- IV) El proceso se ve débil porque no se nos da la importancia ni consideración suficiente para mejorar el proceso.
- V) Espacio físico reducido.
- VI) Somos solamente dos las personas encargadas de la unidad de remuneraciones lo que no es suficiente para todo el trabajo que hay mes a mes.
- VII) El hecho de estar a contrata no me permite firmar ni dar visto bueno a los informes que hacemos.
- VIII) No hay capacitaciones sobre los avances o actualizaciones del software.
- IX) No estamos conectados con Previred para el pago de las imposiciones.

7.- ¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo que tienen para el proceso? (desafíos)

R: Nuestro próximo desafío es un software que lleve la información para el pago de las remuneraciones, no desecharía totalmente el programa que tenemos en la actualidad sino que le agregaría las aplicaciones que faltan, ya están avisadas las necesidades y carencias del software por lo que creo que se podría trabajar en eso. También tenemos como desafío la contratación de una secretaria ya que todas las labores administrativas las debo realizar yo.

8.- Desde su perspectiva de encargada de unidad de remuneraciones ¿Qué mejoras podría sugerir para fortalecer el proceso de pago de remuneraciones?

R: Lo primero es mejorar el software, revisar si sirve o no el que posee la SUBDERE, mejoras físicas como cambiar los computadores que son muy antiguos, mayor espacio físico ya que la oficina es muy pequeña, en la parte intelectual necesitamos capacitarnos constantemente para actualizar conocimientos.

Fecha: 01 de febrero de 2012

Hora: 15:30 horas.

ANEXO N° 03: ENTREVISTA N°3 DIRECTORA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

Entrevistada: Elizabeth Sagredo Orellana

Entrevistador: Iris Velásquez Hernández

Lugar de la Entrevista: Área de Administración y Finanzas Municipalidad de Quilpué

La siguiente entrevista se realiza para concretar una investigación para el Seminario de Título de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso.

Objetivo de la Entrevista

La presente entrevista se elabora con la finalidad de conocer su perspectiva sobre el proceso de pago de honorarios llevado a cabo en el departamento de administración y finanzas de la Municipalidad de Quilpué.

I Fase de preguntas: relación del cargo con el proceso de pago de honorarios

1.- ¿Cuál es su función como Directora de Administración y Finanzas?

R: Tengo la función de supervisar todos los pagos que se hagan ya sea por prestaciones de servicios, pagos de honorarios y todo tipo de egresos, cerciorándome que vengan con la documentación necesaria para tramitar su pago. También verifico que las unidades cuenten con lo necesario para cumplir sus funciones. Debo dar visto bueno y firmar todos los cheques y los decretos de pago. En resumen superviso los ingresos y egresos con la ayuda de las unidades que componen este departamento.

2.- ¿Cómo se vincula su cargo de Directora con el proceso de pago a los honorarios?

R: A nuestra unidad llegan las solicitudes de pago de los honorarios por programa y honorarios por programa de generación de empleo, yo como directora me encargo de la visación del decreto de pago que elabora contabilidad, firmo los cheques de pago a los trabajadores y me cercioro que cada trabajador tenga toda la documentación necesaria para efectuar su pago.

3.- Desde su función como Directora ¿De qué forma ejerce control sobre el proceso de pago a los honorarios?

R: La forma en que controlo el proceso es asegurándome que cada persona tenga adjunta la documentación necesaria para que se genere su pago, ya que soy responsable, en caso que se vengán a hacer revisiones por Contraloría, de justificar cada pago que se realiza. Además de eso, como lo dije anteriormente, debo firmar el decreto de pago y los cheques para cada trabajador. Mi idea es tener respaldo de toda la documentación que se emita en cuanto al pago de honorarios con la finalidad de transparentar el proceso.

II Fase de Preguntas: Descripción de los procesos de pago de honorarios

4.- Describa el proceso de pago a los honorarios por programas. ¿Cómo se les paga su honorario?

R: Desde la dirección o unidad que supervisa el programa llega un oficio a nuestra dirección (finanzas) solicitando el pago, en éste se indica que los contratados a honorarios han realizado sus funciones a cabalidad con lo requerido por el programa. Adjunto al oficio debe venir la boleta de honorarios de cada uno y el decreto de contratación. Una vez que se tiene toda esa información, que ingresa a nuestra dirección por libro, se envía a contabilidad para que ellos de acuerdo al presupuesto disponible emitan el decreto de

pago. Contabilidad nos entrega el decreto para mi firma, aclaro que después de 10 UTM además de mi firma debe llevar la del Jefe de Control y el Secretario Municipal, luego de rescatados sus vistos buenos llega a finanzas nuevamente y lo enviamos a tesorería para que generen el cheque de pago. Una vez que estén correctos los cheques los firmo y se van a caja donde pueden ser retirados por la persona que prestó servicios a nuestro municipio.

5.- Describa el proceso de pago a los honorarios por programa de generación de empleo ¿Cómo se les paga su honorario?

R: El proceso es el mismo que te mencioné anteriormente, en este caso quien nos envía el oficio con la solicitud de pago y los documentos adjuntos es la dirección de operativa y aseo, ellos están a cargo de este tipo de contrataciones, luego de pasar por todo el proceso, los cheques en lugar de ir a caja, se los entregamos directamente a operativa en donde pueden ser retirados por cada persona que prestó servicios al municipio.

III Fase de Preguntas: Análisis del proceso de pago de remuneraciones y honorarios

6.- Dentro del municipio existen diversas formas de contratación de personal, (planta, contrata, honorarios suma alzada, honorarios por programa y honorarios por Programa de Generación de Empleo). En este contexto ¿Cómo cree usted que afecta esta realidad al proceso de pago de remuneraciones y honorarios?

R: Afecta de forma importante ya que desde mi perspectiva debe ser la unidad de recursos humanos quienes se encarguen de la contratación de las personas y ellos solicitamos efectuar los pagos.

7.- ¿Cuáles cree usted que son las principales áreas de conflicto del proceso de pago de honorarios que ustedes efectúan?

R: El hecho que se tardan algunos pagos hasta 3 meses en algunos casos.

8.- En el mismo contexto ¿Cuáles cree usted que son las principales causas de estos conflictos?

R: La demora se enfoca en la confección del decreto de contratación de la persona, por ejemplo: si tú entras a trabajar el día 01 del presente mes, ese día deberían confeccionarte tu decreto de pago. En algunos casos se da que trabajadores llevan 3 meses prestando servicios al municipio y aún no se les paga por no estar hecho su decreto por el cual se contrató.

9.- A su juicio ¿Qué fortalezas y debilidades observa usted en este proceso?

R: Las fortalezas:

- I) Puesta en marcha de un sistema de gestión documental (SGDOC), que es una iniciativa que se desarrolla en el marco del fortalecimiento tecnológico y garantiza la transferencia electrónica de documentos, se está utilizando para el ingreso de documento al sistema y posterior transferencia entre departamentos. Este se ha integrado con la ayuda de la SUBDERE.

Las Debilidades:

- I) Los decretos de contratación de las personas no se tramitan en la fecha que corresponde, retrasando todo el proceso de pago de honorarios.
- II) El hecho que no todos los departamentos están en el mismo edificio retrasa el proceso, muchas veces por las firmas que necesita cada documento para generar un pago.
- III) Por ahora están ingresando documentos para tramitar pagos, mediante libro y mediante el sistema de gestión documental, produciéndose una duplicidad de información.

En general el proceso es un tanto burocrático, por la cantidad de documentos y de vistos buenos que requiere cada uno para ser aprobado, año a año trabajamos para modernizar

el sistema, de hecho la dirección de capacitación está trabajando para mejorar la gestión de los procesos que realizamos.

10.- ¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo que tienen para el proceso? (desafíos)

R: Implementación nuevos sistemas de gestión que nos ayuden a mejorar nuestros procesos, ya se ha puesto en marcha el sistema de gestión documental que nos ha enseñado la SUBDERE y se está trabajando en nuevos sistemas.

11.- Desde su perspectiva de Directora ¿Qué mejoras podría sugerir para fortalecer el proceso de pago honorarios?

R: Que el pago a los honorarios por programa y honorarios por programa de generación de empleo sea mediante cuenta vista, de esta forma se ahorraría tiempo en generar y firmar cheques y se emitiría uno solo con la cantidad total al banco. Al ocurrir esto debería entrar el departamento de recursos humanos y ellos hacerse cargo de las contrataciones y las solicitudes de pago a nuestra dirección.

Fecha: 02 de marzo de 2012

Hora: 11:30 am.