



Universidad Academia de Humanismo Cristiano
Escuela de Trabajo Social

**MODERNIZACIÓN DE ESTADO Y LOS RETOS PARA LA ACCIÓN DEL TRABAJO
SOCIAL: EL CASO DE LOS TRABAJADORES DE LA TESORERIA GENERAL DE
LA REPUBLICA**

ALUMNO : CRISTIÁN AREVALO RUZ
PROFESOR GUIA : EDMUNDO MERCADO CABRERA

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ASISTENTE SOCIAL
**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADEMICO DE LICENCIADO EN TRABAJO
SOCIAL**

Enero 2008

INDICE

Introducción.....	4
I.- Planteamiento Del Problema.....	6
I.1.- Preguntas De Investigación:.....	9
ii.- Objetivos De La Investigación.....	10
iii.-Hipótesis de investigación.....	11
iv.-Estrategia Metodológica.....	12
Primera Parte: Marco Teórico	
Capítulo I	
Visiones Teóricas Frente a la Actividad Laboral.....	17
Capítulo II	
Contexto Para un nuevo trato en la Gestión Pública.....	33
Segunda Parte: Marco de Referencia	
Capítulo III	
Antecedentes De La Tesorería General De La República.....	48

Tercera Parte: Análisis de los Resultados

Capítulo IV

Los Funcionarios De La Tesorería Frente A La Modernización Del Estado.....	68
Conclusiones.....	86
Hallazgos.....	96
Aportes Del Trabajo Social.....	98
Bibliografía.....	101
Anexos.....	105

INTRODUCCIÓN

La presente investigación da cuenta desde una repartición de un Servicio Público, de las características y manifestaciones que el proceso de modernización del Estado ha tenido, a partir del impacto directo que provoca en los funcionarios.

De esta manera, indagar en la relación información-disposición, sugiere reconocer antecedentes respecto del cómo se manejan formas de transitar en torno a las nuevas maneras y procedimientos de considerar el recurso humano como un capital, piedra basal de toda institución.

Son desafíos del trabajo social por una parte entender los procesos macrosociales y por otra las manifestaciones a nivel micro que permiten la implementación de políticas públicas, en este caso si bien de tipo financieras-administrativas, también con una consecuencia social desde la perspectiva de la relación diseño de soluciones o intervenciones con sus partidas presupuestarias que las financian y permiten hacerlas operativas.

Desde otra posición el funcionario público es el actor central del proceso y su manera de concebir y disponerse al cambio está asociada a un proceso progresivo de acciones educativas en torno a las que debe autoformarse y a la vez recibir las orientaciones desde sus propias estructuras jerárquicas y de pares.

Es así que se recogió información de 169 informantes pertenecientes a la Tesorería General de la República, ya que presentaba institucionalmente un foco de estudio de accesibilidad para el tesista y con la posibilidad de cubrir exploratoriamente al servicio en una perspectiva Nacional y también acceder a las fuentes históricas que han configurado un proceso muchas veces mal asociado únicamente con la dimensión económica y el estímulo monetario o bien las brechas intergeneracionales desde las que se someten los funcionarios a planes y programas de retiro programado, perdiendo de vista el valor estratégico de identificarse con un rol como protagonista de un cambio a nivel de país.

El estudio se estructura en torno al diseño que presenta la problematización, objetivos y metodología del estudio, para luego estructurarse en torno a tres partes:

1º Marco teórico, que visualiza las perspectivas para la comprensión tanto de las nociones de motivación laboral y relaciones de estado con la reforma que lo moderniza.

2º Marco de referencia, a través del que se profundiza en el contexto de la Tesorería general de la República como un espacio institucional propicio para vivir el proceso colectivo de modernización del Estado.

3º Análisis de los datos donde se visualizan los principales resultados que guían la investigación.

Finalmente se presentan conclusiones, hallazgos y aportes al trabajo Social, para cerrar con bibliografía y anexos relevantes en la comprensión del proceso investigativo.

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Modernizar el Estado no es otra cosa que actualizarlo, hacerlo trabajar de una manera acorde con los tiempos que corren, a fin de que cumpla satisfactoriamente su misión en tres grandes dimensiones: garantizar y hacer posible el ejercicio de los derechos ciudadanos, prestar servicios básicos acordes con las necesidades de los usuarios, y crear las condiciones para el libre y ordenado ejercicio de las actividades privadas a fin de que puedan desarrollarse internamente y ser competitivas a nivel internacional.

En otras palabras, Modernizar el Estado significa dotar al aparato público de nuevas capacidades y formas de trabajo para poder seguir cumpliendo con su misión fundamental de ser garante del bien común. Pero además, y en esto radica la clave del éxito, significa crear condiciones para transformar los servicios y empresas públicas en “organizaciones inteligentes”, capaces de aprender, adaptarse y responder adecuadamente a los nuevos requerimientos (Chias, 1995).

En consecuencia, no se trata sólo de analizar cómo mejorar la gestión actual en el ámbito público, sino que de repensar qué se hace, y cómo se hace, planteando soluciones distintas y actualizando permanentemente estrategias, políticas y procedimientos, considerando otras variables que intervienen en la estructura organizacional del Estado (Ibid).

En los Servicios del Estado; dependiendo de la naturaleza de sus prestaciones, coexisten distintas visiones del mundo, formas de hacer pero la Misión y Visión del Estado es transversal a cada uno de ellos.

Materializar un cambio de actitud y comportamiento favorable que permitan conducir los procesos de Mejoramiento y Modernización del Estado, conlleva a la búsqueda, reconocimiento y provechosa utilización de las habilidades, valores y actitudes en los funcionarios de los Servicios.

Es clave hoy día la autonomía y la legitimidad de las autoridades de las instituciones y servicios públicos, estos deben estar dotadas de las capacidades, recursos, atribuciones y legitimidad necesarias para el ejercicio de su rol. Llevar y conducir tanto a la institución como estructura secularizada y a los trabajadores de ésta a los procesos que las autoridades y la ciudadanía (usuarios) esperan de esta (Jhon, 1999).

Una de las claves del éxito hoy en día en las empresas y organizaciones es el Trabajo en Equipo, pues descansa en ellos la efectividad de la organización y sus resultados. Relevando de manera inicial, el estímulo y las motivación como ejes de todo trabajo en equipo (Ibid).

Estimular es intervenir auténticamente en la vida de alguien; en este caso en la vida de un funcionario de la Tesorería General de La República, significa dignificar su función pública, desarrollando integralmente a este ser humano en su entorno laboral más cercano, y es allí donde el rol del Trabajador Social también cobra relevancia pues debe detectar los problemas colectivos e individuales de los funcionarios, atender las demandas de los mismos, prestar ayuda y apoyo en dificultades, potenciar las actitudes positivas, mediar conflictos, establecer redes de apoyo y liderar los procesos de cambio al interior de las instituciones. (Treasurería General de la República, 2000)

Además, es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación y su dependencia respecto del ambiente organizacional, es decir, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición o incentivo de las motivaciones.

En cuanto al liderazgo y administración, la motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo éstos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente (Jhon, op cit).

I.1.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

Los funcionarios de la Tesorería General de la República:

1. ¿Conocen lo que es el proceso modernizador del estado?
2. ¿Se sienten partícipes del proceso de modernización?
3. ¿Están conscientes que el proceso de modernización del implica cambios en su forma de trabajo?
4. ¿Están dispuestos a generar cambios en sus prácticas funcionarias y laborales?

II.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

II.1-OBJETIVOS GENERAL N° 1:

A) Caracterizar el manejo informacional que poseen los funcionarios de la Tesorería General de la República acerca del proceso modernización del estado.

II.1.1.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

A) Establecer los ámbitos específicos de información que los funcionarios de la Tesorería General de la República identifican de la modernización del estado.

B) Establecer las expectativas que genera en los funcionarios de la Tesorería General de la República, la modernización del servicio.

II.2.-OBJETIVOS GENERAL N° 2:

Describir el grado de involucramiento de los funcionarios de la Tesorería General de la República en los procesos de modernización del estado que se llevan a cabo en esa repartición.

II.2.1.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

A) Establecer las áreas temáticas donde se involucran de los funcionarios de la Tesorería General de la Republica en el proceso modernizador.

B) Precisar el grado de acuerdo y desacuerdo con el proceso de modernización de la Tesorería General de la Republica de parte de los funcionarios.

C) Identificar los temores que los funcionarios de la Tesorería General de la Republica reconocen respecto la modernización del servicio.

IV.- HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

H1. Los funcionarios de la Tesorería General de la república manejan poca información sobre el proceso de modernización del Estado.

H2. En la modernización del Estado los funcionarios de la Tesorería General de la República ven una amenaza a su estabilidad laboral.

H3. La modernización del estado es una demanda esencialmente planteada a las jefaturas dentro del servicio.

H4. La estructura ocupacional da cuenta de una participación postergada de las mujeres en el proceso de modernización.

H5. Los funcionarios de la Tesorería General de la República esperan esencialmente mejoras económicas como una forma de satisfacción laboral en los procesos de modernización del Estado.

IV.-ESTRATEGIA METODOLOGICA

IV.1.-TIPO DE ESTUDIO:

El tipo de estudio es exploratorio y descriptivo. Es descriptivo porque consiste fundamentalmente en dar cuenta de un fenómeno o situación mediante su estudio en una circunstancia tiempo-espacial determinada y es exploratorio porque se realiza sobre un fenómeno a examinar no abordado antes.

Se utilizó este método ya que existe poca información relativa a este tema, es por ello que a partir de los datos recolectados, conseguiremos conocimiento para saber que factores y variables son relevantes en este fenómeno, y así hacer frente a la etapa descriptiva de la investigación.

IV.2.-UNIVERSO Y MUESTRA:

El universo de la investigación la conforman todos los funcionarios de planta, contrata, u honorarios de la Tesorería General de la República de todas las regiones del país. Aproximadamente 3.000 funcionarios.

IV.3- FUNDAMENTOS DE LA DEFINICIÓN MUESTRAL

El estudio que se presenta se sustenta en un tipo de muestra que se enmarca en una investigación de tipo exploratoria y descriptiva. Esto significaría que desde el punto de vista estadístico el tipo de análisis también sería descriptivo, donde se trabaja con todos los elementos de la muestra y los cálculos realizados sólo son válidos para dicha muestra solamente.

IV.3.1.-Muestra del estudio:

El tipo de muestreo que se utilizó es uno no probabilística. El procedimiento no es mecánico, ni con base en formulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas.

Para el caso de esta investigación como se trato de una aproximación de tipo exploratoria y descriptiva, se optó por este tipo de muestreo considerando además la cantidad de población, los funcionarios de la tesorería general de la república.

IV.3.2.-Coordinación y criterios para la muestra:

a) Coordinación regional:

- 1) Se contactó a todos los directores regionales a nivel nacional. Se les explicó en que consistía la investigación y se comprometió su colaboración.

- 2) Se entregó para cada región el mismo número de cuestionarios y cartas informativas, según numero de funcionarios, donde se le explicaba a cada

funcionario de las tesorerías en que consistía la investigación, dejando claro que era voluntaria y el carácter anónimo de la encuesta.

- 3) Cada director era responsable de entregar y retirar la cedula a los funcionarios en un plazo establecido de tres semanas. (última semana de diciembre y dos primeras de enero del año 2007).

b) Criterios para responder la encuesta:

1. El instrumento era un cuestionario autoaplicado.
2. El instrumento se contestaba en el lugar de trabajo, de manera individual, bajo la supervisión del encargado o responsable en la región.
3. El instrumento se contestaba en 15 minutos.
4. Una vez respondido se guardaba en sobre cerrado y era enviado en valija o correo a Santiago, ningún cuestionario respondido permaneció más de 24 horas en manos del encargado regional.
5. Sólo se respondían los cuestionarios en el tiempo y plazo acordado.
6. Sólo se ingresaron instrumentos completamente contestados.
7. Instrumentos a medio o mal respondidos eran destruidos por parte del investigador.

Tomando en cuenta este tipo de coordinación y los criterios anteriormente señalados, el número de casos para la muestra es de 196 funcionarios.

La investigación se desarrolló en el ámbito laboral, específicamente en la Tesorería General de la República. La encuesta fue contestada correctamente por un total de 196 casos, 104 hombres y 92 mujeres.

IV.4.-TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

IV.4.1.-Cuestionario auto aplicado:

El cuestionario o encuesta tiene la utilidad de recoger, procesar y analizar la información extraída de las unidades de análisis, en este caso a los funcionarios de planta, contrata y honorarios de la Tesorería General de la República.

IV.5.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

El manejo de la información es desarrollado analizando las preguntas que entregan información relevante una por una, de manera independiente, organizándolos en tablas y gráficos que permitan su interpretación.

Para el análisis de la encuesta a los funcionarios de la Tesorería General de la República se utilizó el programa estadístico para ciencias sociales *SPSS. en su versión 13.0.*

IV.6.- VARIABLES DE ESTUDIO.-

- A) Manejo informacional de los procesos de modernización del estado.
- B) Grado de involucramiento en los procesos de modernización del estado.

Primera Parte

Marco Teórico

CAPITULO I

VISIONES TEORICAS FRENTE A LA ACTIVIDAD LABORAL

La actividad laboral constituye una práctica humana y de la sociedad, en torno al desarrollo la economía desde la perspectiva de lo productivo y lo distributivo vinculado al quehacer cotidiano.

De esa manera ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas, en particular la psicología social, que la ha trabajado desde los procesos motivacionales individuales y colectivos y desde la organización que se genera en el ámbito de la administración y el desarrollo de personal y recursos humanos.

A partir de los trabajos de la dinámica de grupo desarrollados por Lewin, se desarrolla la Teoría de las Relaciones Humanas, lo que se potencia con la Sociología Funcional del grupo y finalmente con los estudios de Herbert, sobre el comportamiento administrativo, lo que permite una nueva configuración denominada la teoría administrativa (Muñoz,1994).

En la década de los años 50, se desarrolló inicialmente en los Estados Unidos una nueva concepción de la administración la cual trajo nuevos conceptos, nuevas variables, y sobre todo, una nueva visión de la teoría administrativa basada en el comportamiento humano en las organizaciones.(Chias,op.cit)

El enfoque del comportamiento marca el más fuerte énfasis en la teoría administrativa y en la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales. Mientras que el estructuralismo fue profundamente influido por la sociología y más específicamente por la sociología organizacional, el enfoque del comportamiento se originó en las ciencias de la conducta y más específicamente de la psicología organizacional (Muñoz, Op. Cit).

Las ciencias del comportamiento han brindado a la teoría administrativa una multiplicidad de conclusiones acerca de la naturaleza y características del hombre, a saber:

- El hombre es un animal social dotado de necesidades. Entre esas necesidades sobresalen las necesidades gregarias, esto es, el hombre tiende a desarrollar relaciones cooperativas e interdependientes que lo llevan a vivir en grupos o en organizaciones sociales.

- El hombre es un animal dotado de un sistema psíquico, esto es, el hombre tiene capacidad de organizar sus percepciones en un todo integrado. Ese sistema psíquico permite una organización perceptiva y cognoscitiva común a todo hombre.

- El hombre tiene capacidad de articular lenguaje con raciocinio abstracto, en otros términos, el hombre tiene capacidad de comunicación.

- El hombre es un animal dotado de aptitudes para aprender, es decir, de cambiar su comportamiento y aptitudes en dirección de estándares más elevados y eficaces.
- El comportamiento humano está orientado hacia objetivos, que son muy complejos y mutables. De allí la importancia de comprender los objetivos humanos básicos en la sociedad con el fin de comprender claramente el comportamiento del hombre.
- El hombre se caracteriza por un patrón dual de comportamiento: como puede cooperar también puede competir con los otros. Cooperar cuando sus objetivos individuales solamente pueden alcanzarse a través del esfuerzo común colectivo. Compete cuando sus objetivos son disputados y pretendidos por otros. El conflicto se hace parte virtual de todos los aspectos de la vida humana.(Ibid).

Con el enfoque del comportamiento la preocupación por la estructura se desplaza hacia una preocupación por los procesos y las dinámicas organizacionales. En este enfoque aún predomina el énfasis en las personas, inaugurado con la Teoría de las Relaciones Humanas (Ibid).

Así, la teoría del comportamiento surge al final de la década de los años 40 con una redefinición total de conceptos administrativos: al criticar las teorías anteriores, el behaviorismo en la administración no solamente reescala los enfoques, sino que principalmente amplía su contenido y diversifica su naturaleza.

Con el transcurrir de la teoría de la relaciones humanas, verificamos que el hombre es considerado un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano en dirección a ciertos objetivos personales.

De esta manera cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, dentro de un proceso continuo, que no tiene fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Los autores conductistas constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones (Ibid).

1.-LA MOTIVACIÓN DE LOS HOMBRES:

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar cómo se comportan las personas, se hace necesario el estudio de la motivación humana (Jhon, Op. Cit).

Así, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento de la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió voluminosa contribución.

Con el transcurrir de la teoría de las relaciones humanas, verificamos que el hombre es considerado un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano en dirección a ciertos objetivos personales.

De esta manera cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, dentro de un proceso continuo, que no tiene fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Se constata que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones (Ibid).

2.-Jerarquía de las necesidades de Maslow:

La teoría de la motivación, da cuenta de cómo las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. (Beckhard, 1969).

Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (las necesidades de autorrealización).

Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de

alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frío o calor), el deseo sexual, etc.

Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie.

Son necesidades instintivas y que nacen con el individuo. Son las más apremiantes de todas: cuando alguna de estas necesidades no está satisfecha, domina la dirección del comportamiento.

El hombre con el estómago vacío no tiene otra preocupación mayor que la de alimentarse. Sin embargo, cuando come regularmente y de manera adecuada, el hambre deja de ser una motivación importante (Ibid).

Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas y el comportamiento del individuo tendrá la finalidad de encontrar alivio de la presión que producen sobre el organismo.

Necesidades de Seguridad: constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidades de seguridad o de estabilidad, la búsqueda de protección contra la amenaza o privación, un escape al peligro.

Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Cuando el individuo es dominado por necesidades de

seguridad, su organismo actúa como mecanismo de búsqueda de seguridad y las necesidades de seguridad funcionan como elementos organizadores casi exclusivos de comportamiento.

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en el comportamiento humano, toda vez que todo empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa, en lo que acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo (ibid).

Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, se pueden volver poderosos activadores de inseguridad en todo los niveles jerárquicos de la empresa.

Necesidades sociales: surgen en el comportamiento, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas.

Entre las necesidades sociales están las necesidades de asociación, participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y amor.

Cuando las necesidades sociales no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que lo

rodean. En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y de afecto conducen a falta de adaptación social y a la soledad. Las necesidades de dar y de recibir afecto, son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano (ibid).

Necesidades de Autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente. Esa tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona de ser cada vez más y de tender a ser todo lo que puede ser.

Esas necesidades toman forma y expresiones que varían enormemente de persona a persona. Su intensidad o manifestación también es extremadamente variada, obedeciendo a las diferencias individuales entre las personas.

La teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow presupone los siguientes aspectos: (Ibid).

- Solamente cuando un nivel inferior de necesidades está satisfecho y adecuadamente atendido es cuando el nivel inmediatamente más elevado surge en el comportamiento.
- En otros términos, cuando una necesidad del nivel más bajo es atendida, deja de ser motivadora del comportamiento, dando oportunidad para que un nivel más elevado se pueda desarrollar.
- No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide. Algunas personas –gracias a las circunstancias de la vida- llegan a preocuparse

fuertemente por las necesidades de autorrealización; otras se estancan en las necesidades de estima; otras en las necesidades sociales, mientras que muchas otras se quedan preocupadas exclusivamente por las necesidades de seguridad y fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas adecuadamente.

- Cuando las necesidades más bajas están razonablemente satisfechas, las necesidades localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento. Sin embargo, cuando alguna necesidad del nivel más bajo deja de ser satisfecha vuelve a predominar en el comportamiento y genera tensión en el organismo.
- La necesidad más importante o más apremiante monopoliza al individuo y tiende automáticamente a organizar la movilización de las diversas facultades del organismo para atenderla.

- Cada persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que éstas estén suficientemente satisfechas o atendidas. Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacciones o de insatisfacciones de otras necesidades. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto y nunca aislado.
- Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.
- Cualquier frustración o posibilidad de frustración de las satisfacciones de ciertas necesidades se considera como amenaza psicológica. Esas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

3.- Teoría de los dos factores de Herzberg:

Otros autores complementan la visión del punto anterior entre las que destaca la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situación de trabajo, en esta se identifica una dualidad de ámbitos en torno a los que se orienta el comportamiento de las personas (Ibid).

A).- Factores higiénicos (in satisficentes) o factores extrínsecos, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de las relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc.

Son *factores de contexto* y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Esta teoría destaca que tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo antiguamente era considerado una actividad desagradable y para lograr que las personas trabajaran más se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgos democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, estos es, incentivos situados externamente al individuo a cambio de su trabajo (Ibid).

Más aún, otros incentivaban a las personas a trabajar por medios de recompensas (motivación positiva) o penas (motivación negativa). Cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evita la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar concientemente la satisfacción, y cuando la elevan no consiguen sostenerla por mucho tiempo.

Sin embargo, cuando los factores son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A cambio de esta influencia más orientada hacia la insatisfacción, se le llaman los factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción (Muñoz. Op. Cit).

B)- Factores motivacionales (Satisfacientes) o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta.

Siendo así, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquellos que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos por la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de desafío y/o oportunidad para la creatividad individual.

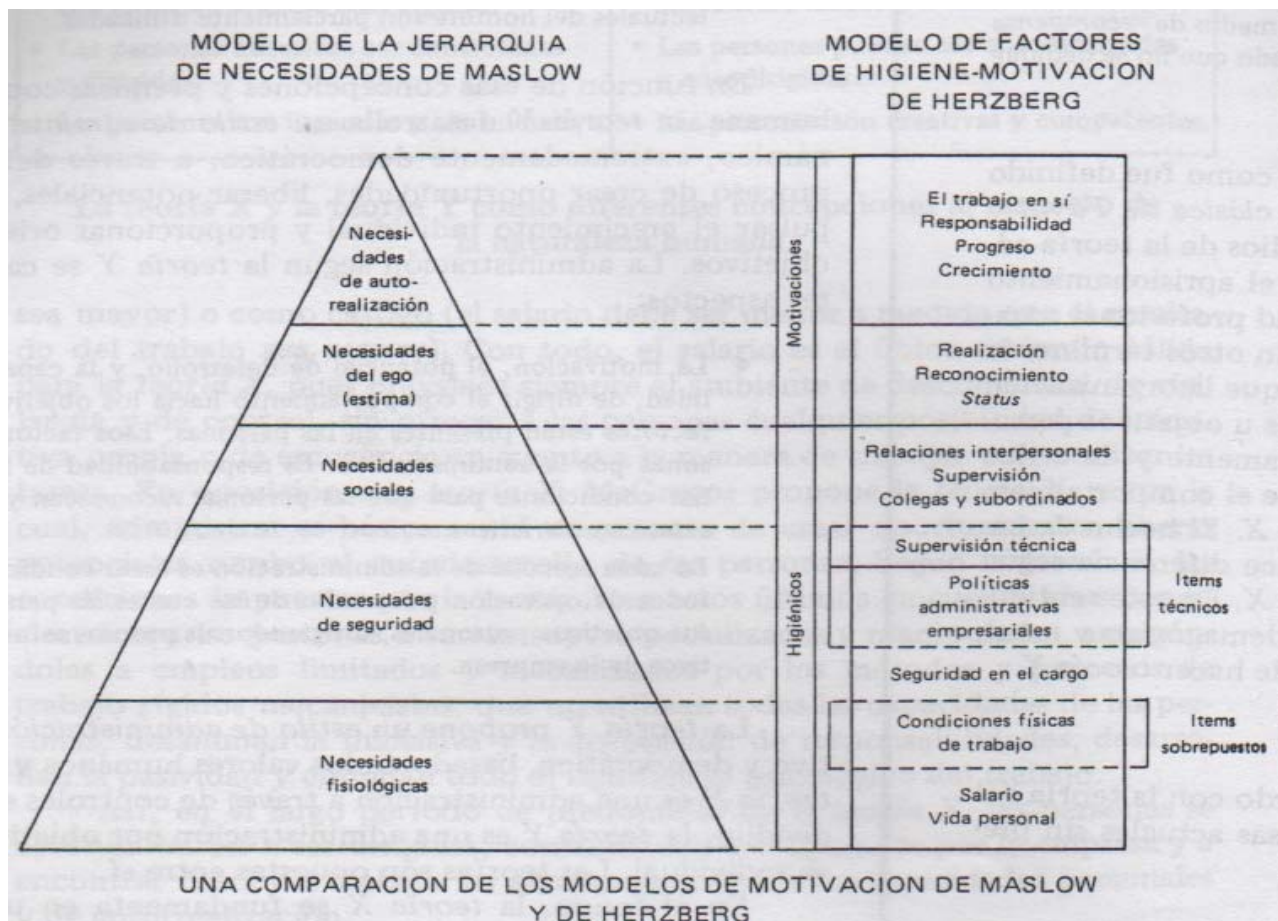
Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tiene un efecto de desmotivación, provocando apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa no ofrece nada más allá que un lugar decente para trabajar (Beckhard,.Op. cit).

Analizadas las teorías de Maslow y Herzberg podemos señalar que ambas presentan aspectos en los que coinciden, lo que permite un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano.

Los factores higiénicos en Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y de seguridad, principalmente, incluyendo algunas necesidades sociales), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y autorrealización) (Ibid).

Esquema N° 1

Comparación entre los modelos de Maslow y Herzberg



Fuente: (Beckhard, 1969)

Esta teoría se sustenta en nuevas proposiciones acerca de la *motivación humana*, principalmente las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg. El administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas (Ibid).

Otro aspecto importante de la teoría del comportamiento es el proceso decisorio. Todo individuo es un agente decisor basándose en la información que recibe de su ambiente, procesándola de acuerdo con sus convicciones y asumiendo actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias.

La organización, en este sentido, es vista como un sistema de decisiones, donde todos se comportan racionalmente apenas en relación a un conjunto de informaciones que consiguen obtener respecto de sus ambientes. Para que los participantes tomen decisiones consecuentes con las de la organización, ésta se vale de una serie de artificios para orientar las decisiones (Orrego,1997)

La idea de un agente decidor, dentro de una racionalidad limitada por la escasez de información que puede obtener y procesar, conduce al concepto de hombre administrativo, que se comporta buscando soluciones satisfactorias y no soluciones óptimas.(Tesorería General de La República, 1998).

En las organizaciones existen siempre conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales. En la medida en que las organizaciones presionan para alcanzar sus objetivos, privan a los individuos de la satisfacción de sus objetivos personales, y viceversa. (Chias. Op. Cit)

El comportamiento organizacional es el tema preferido por la teoría administrativa. La reciprocidad entre individuos y organizaciones y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio de las organizaciones.(Ibid).

Finalmente, una extensa apreciación crítica respecto de la teoría del comportamiento en la administración como un intento de balance de sus contribuciones frente a sus limitaciones.

CAPITULO II

CONTEXTO PARA UN NUEVO TRATO EN LA GESTIÓN PÚBLICA

El nuevo modelo de relación entre el Estado y la Sociedad Civil o bien, entre los servicios públicos y las personas dependerá del prisma y el sentido con el que observemos y distingamos de aquí en adelante, las relaciones entre ellos.(Orrego. Op. Cit).

El modelo mecanicista de gestión pública en este sentido, está condenado al fracaso al poner de relieve las formas (procedimientos, estructuras, etc.) sobre el fondo emociones que configuran el bienestar de una comunidad: No importa lo que uno hace sino desde donde lo hace, como lo dice y siempre en la búsqueda de los equilibrios.

Nadie está en condiciones de adquirir su felicidad como ser aislado, sino mediante la participación y la interacción recurrente con todo su entorno.

De este modo, se construye una nueva actitud y visión no dualista, contraria a las dicotomías entre lo natural y lo cultural, lo natural y lo artificial; espíritu y materia, observador y observado, subjetivo y objetivo, colectivo o individual.

A partir de esto nos encontramos con una visión modernizadora del estado, en la que su contextualización requiere comprender no solo reformas de estructuras sino que de maneras y estrategias de funcionamiento. Entre las anteriores debemos considerar:

A) Las políticas de modernización:

En esta nueva etapa, las políticas de modernización del Estado se conciben como un conjunto de procesos acumulativos que se despliegan por la vía de metas medibles en períodos acotados de tiempo, con indicadores conocidos y verificables.

Los nuevos conceptos que acompañan el proceso de la modernización del Estado son los de flexibilidad, tanto de las instituciones como de la relación entre el Estado y sus empleados, y el de la innovación permanente en los procesos de toma de decisiones y en las formas de producción de los servicios públicos (Tesorería General de La República, 1997).

La actual preocupación por estos temas se produce a partir de una renovada convicción acerca de la importancia del Estado y su rol en nuestras sociedades. Se trata de modernizar el Estado para revitalizar el servicio público en la hora de los desafíos de la equidad y de la competitividad.

Se requiere un Estado potente y renovado, ni más grande ni más caro que el actual y, por cierto, con una relación mucho más amigable con los ciudadanos (Ibid).

En los últimos años han surgido en América Latina múltiples procesos de cambio e innovación en este campo. En la mayoría de los países de la región el período de ajuste fiscal está concluyendo y esta nueva preocupación por el funcionamiento del Estado ya no se explica por la urgencia de recortar sus gastos, sino por el afán por mejorar el uso de los recursos públicos y por elevar la calidad de la acción del Estado.

B) Gerenciamiento Público:

La gerencia pública pasa a ser una pieza clave en esta nueva forma de entender la modernización del Estado. Después de los fracasados intentos de reforma administrativa, hoy no se espera que las normas y los procedimientos garanticen directamente la dinámica institucional, sino que otorguen el marco para que las personas a cargo de la conducción establezcan dicha dinámica. Se trata, en pocas palabras, de cambiar el rol y el perfil de los directivos públicos privilegiando en ellos sus capacidades gerenciales y de liderazgo (Chias. Op. Cit).

De ser meros administradores de los organismos públicos pasan a ocupar un rol asimilable al de gerentes de los mismos, dándoles conducción como unidades productivas o prestadoras de servicios. Planteando como desafíos y ejes de la modernización del estado 5 ejes que se resumen en estos puntos:

1. Recrear una racionalidad microeconómica
2. Incentivar un mayor compromiso con la gestión
3. Buscar un nuevo equilibrio entre la flexibilidad y los reglamentos
4. Establecer una nueva relación con la ciudadanía
5. Revitalizar el sentido de la función pública (Ibid).

La velocidad con que acontecen los cambios y se sobreponen las innovaciones es algo inevitable para el sector público, y eso conlleva que ya no exista un perfil gerencial definitivo como respuesta a las necesidades del Estado.

Por el contrario, se observa es una creciente complejidad de la gestión pública, que continuará oscilando entre la política y la tecnocracia, entre la mayor flexibilidad y las necesidades de control, entre la mayor cercanía con las técnicas de gestión y la recuperación de la tradición administrativa y la cultura de la función pública. (Tesorería General de la República, 2000 . Op. Cit)).

El papel del gerente público está justo al centro de las tensiones que recorren las instituciones públicas: entre la política y la burocracia, entre las exigencias de flexibilidad y de control, entre la preocupación por responder a las necesidades ciudadanas y las limitaciones en la disponibilidad de recursos.

Un gerente público, en consecuencia, debe ser un buen gestor, conocer la especificidad de lo público, tener capacidad de liderazgo y una importante dosis de creatividad y manejo político. Pero, por sobre todo, un buen gerente público debe ser portador de un sentido moderno de servicio público, y transmitirlo en las instituciones que tiene bajo su dirección.

El rol que los gerentes pueden tener en la modernización de las instituciones públicas es insustituible, y es deseable que los gobiernos les otorguen un lugar protagónico en esos procesos.

En efecto, los gerentes tienen un control y un conocimiento sobre sus respectivas instituciones que es privilegiado, y sin duda superior a la que logran tener los organismos centrales, tales como las oficinas de la función pública o los comités presidenciales de modernización (Ministerio de Hacienda, 1996).

Sin embargo, eso no se puede confundir con una completa delegación de responsabilidades, con una falta de compromiso político o con una ausencia de respaldo de parte de las autoridades políticas.

Los gerentes que asumen el liderazgo de estos procesos enfrentan a menudo situaciones de alto conflicto, y pueden verse desmotivados a seguir adelante si no cuentan con un adecuado apoyo político (Ibid).

Por otra parte, es importante que las gerencias que emprenden procesos de modernización combatan el aislamiento y las presiones institucionales generando redes, intercambiando experiencias y promoviendo la cooperación entre pares, tanto a nivel nacional como internacional (Ibid).

La velocidad con que acontecen los cambios y se sobreponen las innovaciones es algo inevitable para el sector público, y eso conlleva que ya no exista un perfil gerencial definitivo como respuesta a las necesidades del Estado.

Por el contrario, se observa es una creciente complejidad de la gestión pública, que continuará oscilando entre la política y la tecnocracia, entre la mayor flexibilidad y las necesidades de control, entre la mayor cercanía con las técnicas de gestión y la recuperación de la tradición administrativa y la cultura de la función pública y de cada uno de los países.

Modernización en definitiva es la sumatoria de esfuerzos individuales informados con liderazgos y participación de los trabajadores del estado para quienes componen el estado.

De esta manera es que el problema se configura en torno a la caracterización del rol que cumplen los funcionarios de la tesorería general de la republica en los llamados procesos de modernización del estado, como estos procesos de transformación del aparato público, crean las condiciones para que los trabajadores (funcionarios) sean capaces de involucrarse, aprender, adaptarse, responder y hacer funcionar de manera adecuada o moderna la institución (Tesorería General de la República, 2000. Op. cit).

Los seres humanos somos agentes integrales, somos flujo de energía, somos vida plena si queremos, somos evolución, somos lo que decimos, imaginamos e interpretamos que somos, y por tanto, debemos actuar responsablemente frente a ello y lo que se busca con determinación es el equilibrio.

Por todo esto, si hablamos de equilibrio en un contexto vertiginoso hemos de tener cuidado ya que no nos referimos a éste como un estado final de adaptación sino

más bien, como la manifestación de una estructura que puede aparecer como globalmente estable pero que está permanentemente bajo fluctuaciones y abierta al flujo de energía (Jhon.Op.cit).

De allí, que dicho proceso dinámico descansa en el fenómeno de la auto-renovación permanente y por esto, la evolución a un nuevo espacio de configuración de lo público supone una responsabilidad explícita por parte del individuo (y su comunidad de pertenencia) por los sistemas en los que su vida se desenvuelve y por generar un espacio de autonomía donde el mayor y más profundo desafío en la existencia viene desde adentro, no desde afuera (Orrego, Op. Cit).

Por otro lado, la sociedad es un sistema complejo constituido por una red de relaciones dinámicas específicas y al mismo tiempo, es producto que resulta de la acción e interacción humana pero no como proyecto consciente sino como devenir de un querer estar como se está, de la sabia e inagotable fuente de los deseos.

Por ello, la red de relaciones que ligan a los individuos en una nación o Estado es el producto surgido del curso del devenir, por lo que se mantienen a sí mismas no en virtud de un equilibrio mecánico, sino que lo hacen debido al flujo de energía proveniente de sus propios miembros y de sus recursos.

“Es como el viento: Nadie sabe de dónde viene y nadie sabe para dónde va pero cuando viene él ésta...”(Ibid:12.)

Visto de este modo, la plataforma interpretativa en la que se sustentan nuestras instituciones públicas suponen un modelo mecánico donde (haciendo un símil con el reloj), una máquina gobierna allí donde sus componentes deben funcionar de manera exacta y predecible (Ibid).

Orden, uniformidad, estabilidad y equilibrio. Es obvio que esto último carece de sentido al intentar comprender lo que (nos) sucede.

Es así como una sociedad caracterizada por actitudes públicas basadas en la confianza y la aceptación, genera procesos de realimentación de la identidad, de garantía de la autonomía y de nutrientes para permitir la participación activa de todos sus miembros a través de escuchar y aprender.

En este contexto, la democracia se piensa como un sistema de relaciones en la que los individuos se reconocen entre sí como sujetos dotados de autonomía y se siente como un determinado modo de vivir, en la colaboración y el respeto mutuo.

Es por ello que la educación supone ofrecer y dotar a la ciudadanía de un espacio para amplificar sus capacidades y expandir la reflexión a partir del reconocimiento de que la cultura cívica es una construcción colectiva con base en la ínter subjetividad y dicho proceso ocurre en una transformación en la convivencia entre quienes participan de él.

Visto así, el desarrollo humano es la trayectoria hacia la autonomía fundada en la aceptación y el reconocimiento del otro como legítimo en la relación con uno, y de ese modo transformamos el mundo en torno a la conservación del bienestar de la comunidad que nos hace posibles como seres humanos amorosos y democráticos (Ibid).

El Estado entonces, puede ser visto como una plataforma o un espacio (más que un medio o una gran estructura) generador de posibilidades de construir un proyecto común.

Y junto con esto, la recuperación de lo público, involucra conservar el espacio público como dominio de la participación y decisión de todos sus miembros (Ibid).

Haciendo referencia a que lo sustantivo en el debate sobre las democracias es preguntarnos sobre lo que en realidad queremos obtener de ella, sobre lo que nos gustaría conservar en el modo de relaciones que emerge al construirla día a día.

Ello se vincula estrechamente a los deseos y al sentido ético de nuestras acciones u omisiones como ciudadanos en la perspectiva de distinguir la ética como *“el dominio de las conductas relacionales que surgen de que le importa a uno lo que le pasa a otro/a con lo que uno hace porque el otro/a le importa a uno”* (Maturana, 1984:16).

Son los deseos los que determinan el hacer y no los propósitos por lo que todo cuanto pasa, sucede en cuanto queramos que pase. Entonces, ¿Qué queremos que pase con nuestras democracias y nuestras instituciones públicas?

1.-Cambio de Mentalidad del Funcionario Público:

En variadas y no pocas ocasiones se afirma que el fenómeno de mejoramiento del sector público pasa, necesaria y casi exclusivamente, por cambiar la llamada *“mentalidad del funcionario público”*, como centro neurálgico del proceso., se puede decir que es mucho más que eso, Cuando hablamos de un cambio de mentalidad, normalmente estamos pensando en un cambio paradigmático y por ende actitudinal, y es este elemento el más necesario dentro de la esfera pública. (AET, 1995:25)

No cabe duda que se necesita que los funcionarios públicos (y los ciudadanos en general) tengan una conciencia del mundo en que vivimos, de la velocidad de los acontecimientos, de la necesaria agilidad para estar cambiando permanentemente, de modificar los modelos mentales o los paradigmas o discursos (narrativas), pero eso no basta, necesitamos también un cambio corporal, necesitamos que ese proceso de cambio en la estructura cognitiva del individuo vaya acompañado de un cambio en las estructuras emocionales y actitudinales.

Un cambio de mentalidad acompañado de un cambio emocional y particularmente relevante cuando estas culturas son culturas más bien depresivas, fatalistas, etc.(Ibid).

Desde la óptica que hemos planteado, surge uno de los temas más fascinantes y es que con este enfoque entonces, el Servicio Público aparece como una conversación y mejorarlo es, en última y fundamental instancia, mejorar la conversación entre los directivos y los funcionarios, entre los funcionarios y los ciudadanos, y entre todos los miembros de la comunidad.

Aparece aquí un nuevo rol del Estado en el sentido de incrementar las capacidades conversacionales de la población, lo cual significa en este caso particular: Incrementar las capacidades para reclamar, exigir, proponer en un emocionarse tal que facilite los procesos de la modernización especialmente en la interfaz, pero también de las competencias y fortalezas centrales de los servicios públicos y eso nos lleva entonces a los temas de la educación para la ciudadanía, y entonces, la modernización de la gestión pública pasa por la reformación de los funcionarios públicos, pasa por la formación del ciudadano y pasa en el largo plazo, por los procesos de la educación.

Si la educación es mirada como la relación para sostener una conversación acerca de la producción de seres humanos y la conversación de la ciudadanía con relación a la política, vamos a tener ciudadanos que exigen, reclaman, proponen, y eso va a ser el acicate para desencadenar procesos de innovación a partir de las

conversaciones dentro de la organización sobre el contexto que la hace posible (Orrego. Op. Cit).

2.-Diálogo constante:

El estado aparece con aquí un nuevo rol, en el sentido de incrementar las capacidades conversacionales de la población, lo cual significa en este caso particular: Incrementar las capacidades para reclamar, exigir, proponer en un emocionarse tal que facilite los procesos de la modernización especialmente en la interfaz. (Ibid).

También de las competencias y fortalezas centrales de los servicios públicos y eso nos lleva entonces a los temas de la educación para la ciudadanía, y entonces, la modernización de la gestión pública pasa por la reformación de los funcionarios públicos, pasa por la formación del ciudadano y pasa en el largo plazo, por los procesos de la educación.

Si la educación es mirada como la relación para sostener una conversación acerca de la producción de seres humanos y la conversación de la ciudadanía con relación a la política, vamos a tener ciudadanos que exigen, reclaman, proponen, y eso va a ser el acicate para desencadenar procesos de innovación a partir de las conversaciones dentro de la organización sobre el contexto que la hace posible.(Ibid)

En particular ahí uno de los temas que se tiene más a la mano y de mayor alto impacto es el instalar una conversación de evaluación "on line" en la interfaz entre los

servidores públicos y la ciudadanía, de tal manera que podamos saber día a día la evaluación que un servicio público recibe y que los servidores públicos en forma individual reciben por la gente que interactúa con ellos. (Ramírez, 2002:3).

Segunda Parte

Marco de Referencia

CAPITULO III

ANTECEDENTES DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

El Servicio de Tesorerías, fue creado a partir del D.L 1.708 del año 1927, con la finalidad de darle unidad y cohesión al antiguo servicio de las Tesorerías Fiscales, Municipales y de Beneficencia, así como estructurar una organización más moderna y adecuada a las nuevas exigencias que en aquellos momentos comenzaban a presentarse.

Sin embargo, esta institución tiene una herencia histórica, que proviene del nombramiento de Jerónimo de Alderete por parte de Pedro de Valdivia, como primer Tesorero de la provincia de Chile, nominación que fue ratificada por el príncipe Blasco Núñez Vela, Virrey del Perú.(Servicio de Tesorerías, 1995)

Por aquellos años de la década de 1920, se definía a la Tesorería como “el Servicio encargado de recaudar, custodiar y distribuir, según las necesidades de los distintos servicios, los fondos y valores fiscales, municipales, de la beneficencia, y en general, de todos los Servicios Públicos”. (Ibid:20).

Anterior a este Servicio, existían dos organismos que le precedieron: la Dirección del Tesoro y la Dirección de Contabilidad regidas por la ley del 20 de Enero de 1883.

El número de Tesorerías que la Ley establecía era de cincuenta, una en cada capital de Departamento, en los puertos mayores y en los territorios de Angol y Magallanes. (Ibid).

La función principal era dirigir y vigilar la recaudación tributaria (ingreso nacional), distribuir los dineros entre las distintas Tesorerías del país, además de llevar el estado de cuentas de estos fondos.

En 1927, se consideró prudente dictar una nueva ley, que se argumentaba en la caducidad e inaplicabilidad de la organización fundada en 1883, ya que se demostraba que no era capaz de responder a la nueva realidad nacional.

Era tal la necesidad de dar un cambio a la institución, que en los artículos de la ley, se establecía que la organización debería articularse de manera similar a una institución bancaria, con agencias locales y una oficina central (Ibid).

En la década de 1960, se intentó agilizar el funcionamiento del Servicio, descentralizando sus funciones y reestructurándolo. Así, se dictó el D.F.L nº 179 de 1960, a través del cuál se otorgaba una nueva Ley Orgánica al Servicio, la que estableció la existencia de una Tesorería en la capital de la República, una Tesorería Provincial en cada una de las provincias y una Tesorería Comunal en cada comuna.

La reestructuración, también implicó el traspaso de departamentos dependientes hasta ese momento de otros Servicios Públicos no relacionados con el tema de la

recaudación. Fue así como en 1968, las funciones que desarrollaba el departamento de Cobranza Judicial de Impuestos, dependiente del Consejo de Defensa del Estado, fueron traspasadas al Servicio, lo que dio origen a las actuales secciones de cobranza de las Tesorerías provinciales y comunales, y al departamento de Cobranzas y Quiebras de la Tesorería General de la República; de esta manera, toda la actividad recaudadora del país, quedó centralizada en un solo organismo.

Respecto de las Tesorerías provinciales y comunales, éstas se mantuvieron en vigencia con la nueva ley Orgánica, con igual tipo de funciones hasta el año 1981, momento en que se incorporaron las Tesorerías regionales y se suprimieron las comunales.

Ese mismo año, en el marco de las directrices ideológicas del régimen militar, a parte de la reducción del tamaño del Servicio, se produjo el traspaso de la función de la recaudación a la banca privada, la cual pasó a ser el intermediario más importante entre el ciudadano que paga sus impuestos y contribuciones, y la Tesorería. (Ibid).

Como Servicio, la Tesorería ha tenido una tradición cultural Jurídico - Normativa, reflejada en su última Ley Orgánica (D.F.L nº1 de Hacienda de 1994), que se estructuró sobre la base de una amplia gama de normas legales, de carácter constitucional, legal y de potestad reglamentaria.

Con la existencia de éstos marcos, el llevar a cabo actualmente un proceso de cambio, presenta condiciones bastante particulares.

En los últimos años, se han creado también para el cumplimiento de los objetivos Institucionales, comisiones permanentes de participación con otros servicios públicos, como el Servicio de Impuestos Internos, el Servicio Nacional de Aduanas, la Contraloría General de la República, las Fuerzas Armadas y el Banco Central de Chile. Además, se han establecido convenios de cooperación entre los tesoreros y los alcaldes de todo el país.

1.-MISIÓN, USUARIOS, FUNCIONES Y ESTRUCTURA DE LA TESORERÍA:

El Servicio de Tesorerías, dependiente del Ministerio de Hacienda, tiene una misión, funciones y una estructura dadas principalmente por la Ley Orgánica de 1994. Además, la institución ha identificado a sus principales usuarios, mediante el desarrollo de un proceso de planificación estratégica, que será presentado más adelante cuando se aborde específicamente el Plan Estratégico del servicio para el período 1994-2000. Por ahora, presentamos estos cuatro elementos como sigue:

1.1.-La Misión:

Se entiende por misión la tarea orientadora con la que se identifica una institución y que en este caso corresponde con:

“La Tesorería General de la República es el principal organismo encargado de compatibilizar los flujos de fondos propios del Estado con las obligaciones de éste, de modo que sean canceladas oportunamente, determinando además, las necesidades de

endeudamiento a objeto de financiar los déficit, o bien, la utilización del superávit, según sea el caso”. (Tesorería General de La República, 2000. Op. Cit: 2)

Esta es la misión que se establece en la Ley orgánica del Servicio, y es la utilizada oficialmente por la institución como la razón de ser de la Tesorería, que debe conocerse por todos los actores que la rodean.

1.2.-Usuarios:

Todas las personas que legalmente deben cumplir con sus obligaciones pecuniarias para con el Estado (Impuesto a la Renta, Contribuciones de Bienes Raíces, IVA, Derecho de Aduanas, Patentes Mineras, Deudas ex-Cora, Crédito Fiscal Universitario, etc.).

Igualmente las personas que son acreedoras del Estado (Devoluciones del Impuesto a la Renta y de IVA, pensionados, galardonados por premios nacionales, bonificación de riego y drenaje, bonificación forestal, cobro de los bonos de reforma agraria, cobro de subsidios, etc.).

También los usuarios que requieren la participación del Servicio de Tesorerías en el Desarrollo de sus labores propias (Poder Legislativo y Judicial, Ministerios en General, especialmente de Hacienda y sus servicios dependientes, Contraloría General de la República, Banco Central de Chile, Banco del Estado de Chile, Instituciones de la Defensa, Municipalidades, Universidades).

Por lo tanto, se puede decir que los usuarios del Servicio se dividen en dos categorías:

Público en general; personas naturales y jurídicas; igual como Usuarios Institucionales y autoridades.

1.3.-Funciones

Las funciones principales de la Tesorería son:

Recaudar todos los ingresos y créditos del sector Público, con excepción de los que constituyen ingresos propios de cada servicio.

- Pagar todas las obligaciones del Tesoro Público, como son los subsidios, devoluciones de impuestos, distribución del Fondo Común Municipal, teniendo para estos efectos el rango de servicio fiscalizador.
- Administrar la Deuda Pública tanto Interna como Externa.
- Cobrar administrativa y/o judicialmente los tributos y créditos morosos.
- Llevar una Cuenta Única Tributaria (CUT) para cada uno de los contribuyentes, en la cuál se registren todos los derechos y obligaciones tributarias de éstos y demás deudores del Sector Público. Entregar a los contribuyentes información sobre el estado de la CUT.
- Administrar el sistema de contabilidad del Tesoro y contabilizar las demás operaciones que ejecuta, en conformidad con las instrucciones vigentes, emitiendo los correspondientes informes.

- Entregar información a las autoridades, respecto de los antecedentes derivados de la contabilidad pública. (Ibid).

1.4.-Estructura:

Según su Ley Orgánica, el Servicio está compuesto por:

- Una Tesorería General, con sede en la capital.
- Catorce Tesorerías Regionales, en cada una de las regiones del país.
- Veintitrés Tesorerías Provinciales, en algunas provincias importantes del país (Ibid).

La Tesorería General en Santiago posee los siguientes departamentos:

-Departamento de Personal, al cual le corresponde crear y mantener un sistema de gestión de los Recursos Humanos, describiendo su funcionamiento en los aspectos cualitativos y cuantitativos, fomentando la participación, motivación e integración de los funcionarios al esfuerzo modernizador continuo, y definiendo e implementando una política de personal que contemple las necesidades geográficas y funcionales del Servicio.

-Departamento de Administración, el cual debe administrar los recursos físicos y financieros del Servicio; ejecutar el sistema de correspondencia, y proponer al Tesorero las acciones para un mejor aprovechamiento de este recurso. Es responsable además, de ejecutar el sistema contable y presupuestario con el objeto de generar información oportuna para la toma de decisiones.

-Departamento de Operaciones, que es el responsable de la gestión operativa de las Tesorerías regionales y provinciales, debiendo proponer e implementar las políticas que para el buen funcionamiento de dicho objetivo se requieran.

Debe simplificar los procedimientos operativos y su mejoramiento, Crear y evaluar los indicadores de gestión relevantes para la marcha de la Institución, como así mismo, ser el canal de comunicación entre las Tesorerías regionales y provinciales y la Tesorería General, además, proponer instrucciones para la ejecución, control y evaluación de la gestión operativa del Servicio, y elaborar estadísticas sobre la gestión de las Tesorerías del país.

-Departamento Jurídico, al cual le corresponde asesorar a las distintas unidades en materias jurídicas, difundiendo la jurisprudencia administrativa y judicial que incidan en la gestión operativa, y uniformar los criterios.

-Departamento de Estudios y Desarrollo, el cual debe proveer las definiciones, herramientas y servicios del manejo del recurso de la información, requeridos para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

-Departamento de Cobranzas y Quiebras, que es el responsable de desarrollar los programas de cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos morosos del sector público, impartiendo las instrucciones necesarias para el control y evaluación de esta función.

Debe realizar el control y registro de las quiebras a nivel nacional e intervenir directamente en la quiebras substanciadas en los juzgados de la Región Metropolitana.

-Departamento de Finanzas Públicas, al cual le corresponde administrar la Cuenta Única Fiscal en el Banco del Estado, debiendo además administrar, controlar y distribuir los recursos financieros que deben enterarse en arcas fiscales.

-Contraloría Interna, el que debe supervisar que las distintas acciones administrativas y financieras se ajusten a la normativa legal vigente, realizando funciones de control que permitan las acciones preventivas necesarias para su mejor cumplimiento (Ibid).

2.-EL PROCESO DE CAMBIO:

Las principales orientaciones del proceso de cambio del Servicio de Tesorerías y a las transformaciones y reformas que éste ha provocado, tanto en la actitud de las personas como en la manera de ejecutar las actividades.

Para tal efecto, se ha tomado en cuenta el período que va entre los años 1994 a 1999. Sin embargo, antes de ir a lo específico de ese tramo de tiempo, es necesario hacer referencia a los primeros años de la vuelta a la democracia en Chile (Tesorería General de La República, 1998).

2.1.-El período de 1990 – 1994:

El Servicio de Tesorerías inició desde 1990 su proceso de modernización, en el cual, uno de sus ejes centrales en sus comienzos fue la restitución de la dignidad del trabajo que desempeñan los funcionarios públicos. Para ello, se contrataron especialistas en salud ocupacional que hicieron estudios serios sobre la luz necesaria para desempeñar un buen trabajo, el tipo de sillas y escritorios más aptos para los digitadores y el personal que atiende público, y el espacio adecuado para evitar condiciones de hacinamiento, entre muchas otras cosas.

Es así como, para avanzar en la modernización del Servicio, el Sr. Tesorero de la época, don Humberto Vega Fernández, formuló un programa de modernización que contempló 15 proyectos iniciales y prioritarios, en torno a los cuales se pretendió llevar a la práctica una nueva concepción de servicio público y en especial, del Servicio de Tesorerías.(Ibid).

De esta manera, se orientó el Servicio hacia un proceso modernizador que apuntó principalmente a mejorar las siguientes áreas:

- Condiciones físicas del entorno de trabajo de los funcionarios.
- Aumento de la capacidad de procesamiento del sistema de computación.
- Diseño y aplicación de un programa de capacitación.
- Conformación de equipos de dirección ampliados.

- Generación de una política de comunicaciones hacia el personal y la opinión pública (lo que dio origen al actual staff de Comunicaciones y Relaciones Públicas).
- Consolidación y desarrollo de los diversos sistemas de información que apoyen la operación del Servicio.
- Generación de vínculos permanentes con los otros organismos de la Administración Tributaria
- Creación de nuevas oficinas para resolver problemas de congestión en la atención de público en ciertos puntos críticos.(AET, 1995).

Estos fueron los primeros pasos en la modernización del Servicio de Tesorerías; este fue el período comprendido entre los años 1990 y 1994, donde el Tesorero Humberto Vega, concentró sus esfuerzos en mejorar las condiciones de trabajo de sus funcionarios y en iniciar el camino de adoptar mejores formas de atención a los contribuyentes.

Experiencias de este tipo, no son comunes en países en desarrollo, lo que le da una gran importancia a los esfuerzos realizados por el Tesorero mencionado (Ibid).

2.2.-Proyecto estratégico 1994-2000:

En el año 1994, como consecuencia de las políticas modernizadoras que se habían impulsado por parte del Gobierno, la Institución se sumó al proceso, desarrollando el Plan Estratégico 1994-2000. (Tesorería General de La República, 2000. Op. Cit).

A partir de éste y de los lineamientos entregados en los objetivos generales de la Modernización, se dio paso a la creación de la Misión, Funciones, Objetivos estratégicos, determinación de los usuarios y claridad de los procedimientos a utilizar.

Cabe señalar, que este supuesto proceso de Planificación Estratégica fue desarrollado sólo con la participación de los ocho jefes de Departamento del Servicio, más el Sr. Tesorero General de la República (ibid).

Cuando se creó el Proyecto Estratégico, se pretendió dar énfasis a la atención de los contribuyentes, en términos de calidad, rapidez y satisfacción. Para esto, se alineó la Institución sobre la base de trabajar en función de objetivos, metas y resultados.

Por lo tanto fue necesario el establecimiento de los **Objetivos Estratégicos** del Servicio, que son los siguientes:

- Dar satisfacción a los usuarios agilizando y simplificando los procedimientos internos.
- Perfeccionar un sistema de control para la obtención de metas, objetivos y resultados.
- Ser herramienta importante en la gobernabilidad fiscal, a través de la maximización en la recaudación y cobranza de tributos y créditos morosos, junto a una eficiente ejecución presupuestaria del Tesoro Público.

- Incluir la participación de los funcionarios de la Institución como sujetos y actores de la Modernización.
- Configurar una organización flexible capaz de observar y enfrentar el cambio tecnológico institucional de su entorno (Ibid).

3.- ACTIVIDADES DEL SERVICIO PARA MEJORAR LA FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS:

Durante este período, se han efectuado diversas acciones tendientes a mejorar las capacidades de los funcionarios, sobre todo de quienes tienen habitualmente relación con los usuarios. Para ello, se han realizado distintos programas para mejorar la capacitación, el desarrollo profesional y la motivación de las personas:

- Cursos de perfeccionamiento técnico por fases de aprendizaje, donde se ha llevado a cabo la preparación del funcionario desde los conocimientos básicos de sus labores, hasta la especialización del área.
- Cursos de desarrollo personal que han permitido complementar e integrar al funcionario con su individualidad al entorno laboral.
- Dictación permanente de normas operativas, que complementan los derechos y los deberes establecidos en la Ley de Bases generales de la Administración del Estado, en la Ley Orgánica del Servicio y en el Estatuto Administrativo, con el objeto de propender a la actualización de los conocimientos de los funcionarios.

- Implementación de cursos de capacitación en materias técnicas - operativas, de idiomas y de desarrollo personal. Además de la realización de convenios con Universidades para la obtención de diplomados en Gestión Directiva y convenios con organismos internacionales para becas en el extranjero (Ibid).

En este sentido, es importante señalar que la capacitación se ha estructurado de una manera que permite a los funcionarios ir haciendo cursos progresivos para todos los niveles, además de contar con convenios con importantes universidades nacionales y con la Escuela Nacional de Adiestramiento de Francia, lugares de donde vienen instructores a dictar cursos a la Tesorería.

4.- EL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS, 1998: LA PARTICIPACIÓN DE LA TESORERÍA:

Según la guía informativa del Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos de 1998 “la calidad se basa en el mejoramiento permanente de todos los procesos de la organización con el objetivo de satisfacer y ojala exceder, las expectativas de sus usuarios, sean estos ciudadanos u organizaciones, u otros servicios públicos e incluso funcionarios de otros Departamentos de nuestra propia repartición”.(Tesorería General de La República, 1998. Op. Cit: 5)

Así conceptualizado, la Tesorería tomó la decisión de participar en 1998 en el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos de la Administración Pública Chilena, no con el objetivo, según lo expresado por el Tesorero, de ganar el premio, sino como un proceso de autoaprendizaje y auto evaluación continua del proceso de cambio vivido, para el mejoramiento de su accionar tanto exterior como interior de la organización; asimismo, para tratar de interiorizar una cultura de calidad (Ibid).

Dentro de la evaluación que se hace para la calificación al premio a la calidad, se utilizan ocho criterios extraídos de la teoría de Baldrige, que debieron ser atendidos por la Tesorería en su estudio, análisis, profundización y que finalmente fueron redactados en un informe para postular al premio (Ibid).

Los ocho criterios utilizados para la evaluación fueron:

- Liderazgo y compromiso de la dirección. (100 puntos).
- Satisfacción del usuario. (170 puntos).
- Desarrollo de las personas y la organización. (170 puntos).
- Planificación. (150 puntos).
- Gestión de la calidad de los Servicios y/o productos entregados. (100 puntos).
- Información y análisis. (70 puntos)
- Impacto sobre la comunidad. (70 puntos).
- Resultados. (170 puntos).

Para realizar el informe que sería entregado finalmente al comité evaluador, y con el fin de lograr una correcta auto evaluación y análisis de los ocho criterios correspondientes al premio, la Tesorería se organizó de la siguiente forma:

- Se crearon equipos compuestos por 10 personas, y cada equipo tenía a su cargo el estudio y análisis de cada uno de los ocho criterios.
- Una segunda etapa, estaba relacionada con el estudio y análisis Foda en cada una de las Tesorerías Regionales.
- Finalmente, en una tercera etapa, se redactó el informe. En el que La Tesorería trabajó arduamente en el proceso de elaboración del informe, ya que era una tarea compleja, a la vez que los funcionarios debían cumplir con sus labores cotidianas. Hubo un esfuerzo físico y anímico grande (Ibid).

Largas y agotadoras fueron las jornadas extra horarias que cada uno de los equipos llevó a cabo para lograr cumplir su tarea a cabalidad, al mismo tiempo de lograr el tan ansiado reconocimiento.

Fueron muchos los temas que abordaron las distintas comisiones y grupos de trabajos que finalmente redactaron el informe. Parte importante y principal de estos temas de calidad que la Tesorería rescató de los criterios de evaluación para el premio fue lo referido al tema de actitudes de los funcionarios y su capacidad de atención hacía los usuarios, de tal forma que puntos relevantes fueron la rapidez del servicio, la amabilidad o el respeto que se prestaba al cliente.

Los resultados de las distintas encuestas fueron estimulantes en cuanto el personal de la Tesorería valoraba en gran medida la “buena y correcta” atención al usuario.

No menos importante dentro del estudio de los criterios de evaluación, fue el valorar e integrar a los proyectos futuros de la Tesorería, la apreciación y sugerencias de las áreas deficitarias del servicio y la necesidad de mejoramiento continuo en distintos aspectos como fue la rápida y eficiente atención en las ventanillas, la implementación de los Tesomáticos y el proceso de desconcentración (Ibid).

Pensando siempre en el contribuyente se estableció un libro de Reclamos del Servicio de Tesorerías el cual incluía todas las anotaciones registradas por los usuarios. A través de este se buscaba conocer los puntos deficientes en la atención a los distintos usuarios externos y así poder mejorar el servicio.

Con esto se logró internalizar el concepto de ciudadano como la persona que tiene derechos, deberes y necesidades que deben ser satisfechas de la mejor manera posible.

Sin embargo, a pesar de todos los sacrificios y días de trabajo, y de haber llegado a la última etapa de calificación, la Tesorería no logró obtener el premio a la calidad, lo cuál conllevó a un alto grado de frustración por parte de los directivos de la Tesorería, ya que sintieron que todos sus esfuerzos habían sido en vano.

Según la opinión del propio Tesorero, sería necesario que hubiera alguna especie de reconocimiento a aquellos servicios que calificaron a la etapa final de tal forma que no se sintiera un ambiente de fracaso al interior de las Instituciones que habían alcanzado esta etapa.

Otros directivos en cambio, señalaban que este sentimiento de frustración era casi una actitud “adolescente”, ya que al entrar a participar por el premio a la calidad, sólo se buscaba un autoaprendizaje y una auto evaluación, y no necesariamente un reconocimiento.

Igualmente se estudió y puso en marcha la implementación de los antes mencionados Tesomáticos, los cuales siguiendo con la línea de descentralización planteada por el Tesorero, contribuyen a lograr que la Tesorería llegue al final del proyecto modernizador, a cada rincón de Chile, sin que los usuarios deban concurrir a las oficinas centrales, ya que cada Tesomático se ubicó en distintas oficinas del Banco del Estado (Ibid).

A pesar de no obtener el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos en 1998, este año se postuló nuevamente al premio, sin embargo esta vez, se trabajó a nivel central y general, ya que el jefe del Departamento de Operaciones designó a una persona encargada por cada uno de los criterios de evaluación, y éste a su vez, determinó su propio equipo de trabajo.

Esta vez no se separó el trabajo en las distintas Tesorerías, sino que se hizo un informe a nivel central.

Tercera Parte

Análisis de los Resultados

CAPITULO IV

Los Funcionarios de la Tesorería frente a la Modernización del Estado.

El presente análisis da cuenta de características de los propios funcionarios frente al proceso de modernización, permitiendo visualizar antecedentes que para su comprensión integran la noción de información y disponibilidad frente a los cambios que este ha generado en su condición de funcionarios públicos.

Tabla 1

Sexo de los entrevistados:

	Frecuencia	Porcentaje válido
Hombre	104	53,1
Mujer	92	46,9
Total	196	100,0

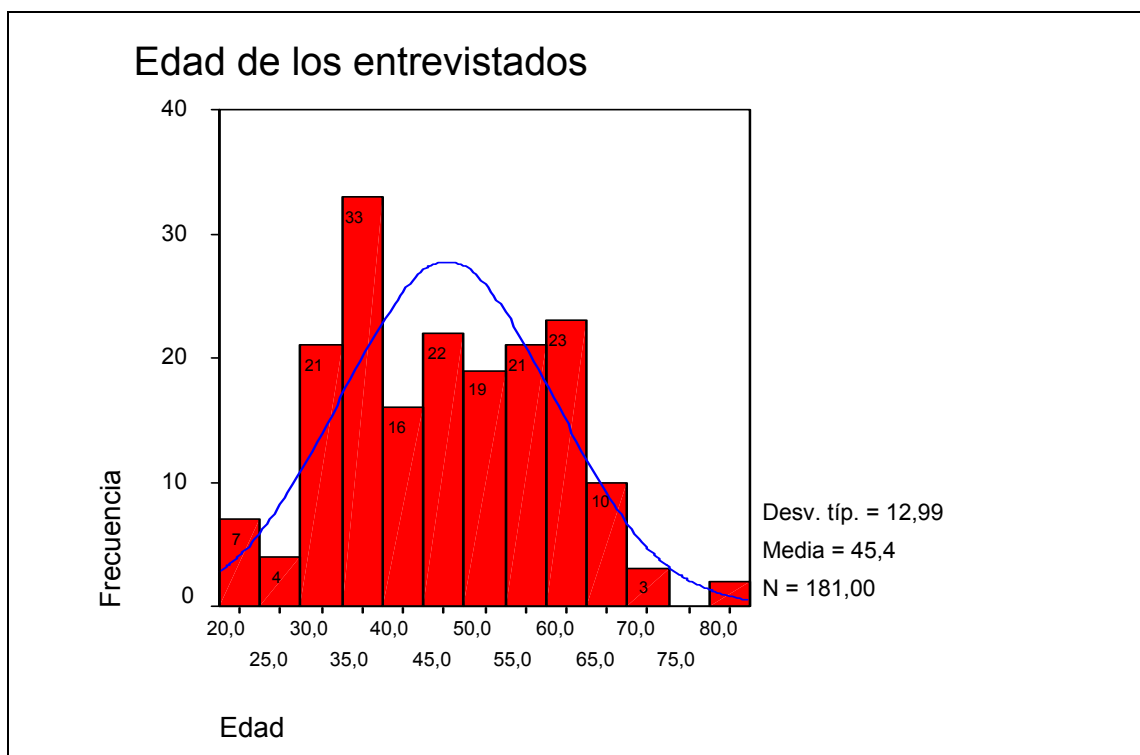
Fuente: investigación directa.

La distribución según sexo, esta dada por un porcentaje superior de hombres, fueron más los hombres que las mujeres que presentaron disponibilidad a contestar, lo que habla de cierto recelo o precaución y desconfianza con hablar de temas que pueden comprometer a las personas, más aún recordando que la muestra es intencionada y no

busca en ningún momento la representatividad y que parte de las condiciones de respuesta buscaba el anonimato.

Gráfico 1

Edad de los entrevistados:



Fuente: investigación directa.

El promedio de edad de los entrevistados es de 45 años, con una moda de 55 años, estamos ante una población adulta joven, en su gran mayoría con varios años de desempeño laboral.

Por lo que el proceso de modernización es un discurso del que son conocedores al menos desde hace una década en su desempeño funcionario.

La concentración de población esta entre los 30 a 45 años por lo que se da cuenta de verdaderas trayectorias funcionarias en el desempeño de sus roles.

Tabla 2
Profesión de los funcionarios de la Tesorería

	Frecuencia	Porcentaje válido
No declara	92	46,9
abogado	11	5,6
Administrador de empresas	9	4,6
Adminstrador publico	10	5,1
Antropologo	1	,5
Conductor	1	,5
Contador	30	15,3
Directivo	1	,5
ee.pp.	1	,5
Finanzas	1	,5
Ingeniero	24	12,2
Programador	3	1,5
Tecnico Administrativo	11	5,6
Tesorero	1	,5
Total	196	100,0

Fuente: investigación directa.

El 47% de los entrevistados no declara profesión, el 15% declara ser contador, el 12% ingeniero, se observa una gran dispersión en torno a la profesión o a la actividad de los encuestados.

Eso si llama, la atención el 47% que no declara profesión, por lo que la calificación laboral esencialmente está asociada a la experticia y la capacitación que el mismo servicio ofrece en sus programas.

Claramente se da cuenta de una profesionalización en los puestos que ejercen algún tipo de jefatura.

Respecto del trabajo o labor que se desempeña en la institución, se da cuenta de una distribución propia de una repartición administrativa y financiera. Pero no en absoluto ya que involucra en sus cargo variadas profesiones.

Tabla 3**Tipo de actividad del Funcionario de la Tesorería**

	Frecuencia	Porcentaje válido
No declara	19	9,7
Abogado	11	5,6
Administrativo	40	20,4
Analista	13	6,6
Auxiliar	15	7,7
Ayudante operaciones	1	,5
Cajero (a)	4	2,0
Conductor	3	1,5
Egresos	1	,5
Ejecutivo (a)	3	1,5
Encargado de finanzas	1	,5
Jefe cobranza	2	1,0
Jefe de finanzas	2	1,0
Jefe egresos	1	,5
Jefe ingresos	2	1,0
Jefe oficina despacho	2	1,0
Jefe seccion	23	11,7
Procurador	5	2,6
Profesional	2	1,0
Recaudador	36	18,4
Secretaria	4	2,0
Supervisor	4	2,0
Tesorero	2	1,0
Total	196	100,0

Fuente: investigación directa.

En su gran mayoría los funcionarios dicen desempeñarse en labores administrativas 20%, bajando notoriamente el porcentaje de los que no responden 10%, el resto de los porcentajes se distribuye en labores de recaudación, de despacho, secretariales, supervisión, etc. labores específicas de la Tesorería general de la República.

Tabla 4

Identificación de Jefatura Directa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	189	96,4	97,4	97,4
	No	5	2,6	2,6	100,0
	Total	194	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,0		
Total		196	100,0		

Fuente: investigación directa.

La tabla nº 4 nos muestra que en su gran mayoría son empleados habiendo un 96% de funcionarios bajo las órdenes de jefaturas directas.

Esto habla de una estructura piramidal y con dependencia central, lo que sin embargo se ve confrontado con esquemas administrativos de gestión que desde la modernización dan cuenta de procesos horizontales en el logro de objetivos.

Tabla 5

Identificación de subalternos bajo su cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	43	21,9	22,2	22,2
	No	151	77,0	77,8	100,0
	Total	194	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,0		
Total		196	100,0		

Fuente: investigación directa.

Confirmando lo anterior solo el 22% declara tener gente a su cargo (subordinados), frente al 78% que dice no tener gente a su cargo.

Por lo que el tipo de liderazgo no es una condición que este ajena a la expectativa o la evaluación de los funcionarios acorde lo indica la modernización de un servicio, desde la perspectiva de la proactividad y participación que se espera éste genere y fomente.

Tabla 6

Desarrollo de funciones en otra repartición estatal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	32	16,3	16,9	16,9
	No	157	80,1	83,1	100,0
	Total	189	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,6		
Total		196	100,0		

Fuente: investigación directa.

El 16% de los funcionarios antes de trabajar en la tesorería general de la republica, habían trabajado en otra repartición del estado, ministerio u otra oficina del estado, pero la mayoría concentra sus funciones actualmente solo en ésta.

Tabla 7

Reconocimiento de manejar información sobre Modernización del Estado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	114	58,2	58,5	58,5
	No	4	2,0	2,1	60,5
	En Parte	77	39,3	39,5	100,0
	Total	195	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		196	100,0		

Fuente: investigación directa.

El 58% conoce lo que se denomina modernización del estado y el 39% dice que en parte, declarando solo un 2% que no la conoce.

Las respuestas dejan en claro que el tema de la modernización del estado esta presente de una u otra forma en los imaginarios de los funcionarios, es más a la pregunta que decía si era necesario llevar acabo un proceso de modernización el estado, el 100% estaba de acuerdo.

Tabla 8

Identificación como activo participante del proceso de Modernización del Estado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	141	71,9	71,9	71,9
No	55	28,1	28,1	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Fuente: investigación directa.

El 72% de los entrevistados se siente parte del proceso de modernización del estado, demostrando y validando lo anteriormente señalado; que la modernización del estado, es una demanda y un sentimiento que los funcionarios manifiestan, incluso sin saber, lo que realmente esto implica.

Tabla 9

Conocimiento del funcionamiento de la Tesorería General de la República

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderna	43	21,9	21,9	21,9
Acorde al sistema	124	63,3	63,3	85,2
Antigua	18	9,2	9,2	94,4
No lo podría identificar	11	5,6	5,6	100,0
Total	196	100,0	100,0	

Fuente: investigación directa.

La Tesorería a decir de los entrevistados es una institución que funciona acorde al sistema 63%, quienes plantean que es una institución moderna 22% y antigua un 9%, quienes no podrían calificar son un 6%.

No hay que olvidar, que los entrevistados en promedio llevan trabajando en la tesorería 17 años. Es decir que es gente que tiene mucho tiempo de conocer la institución y su funcionamiento.

Tabla 10

**Percepción de las implicancias de la modernización como reducción de personal,
en las dependencias y servicios de la Tesorería General de la República**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	30	15,3	15,3	15,3
	No	166	84,7	84,7	100,0
	Total	196	100.0	100.0	

Fuente: investigación directa.

El 85% de los entrevistados declara que modernización, no implica reducción de personal, un 15% creer que si, puede resultar que este porcentaje se transforme en un obstaculizador a las políticas de modernización de la institución.

Tabla 11

Autopercepción de la gestión de la Tesorería General de la República

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	48	24,5	24,7	24,7
	Buena	116	59,2	59,8	84,5
	Regular	30	15,3	15,5	100,0
	Total	194	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,0		
Total		196	100,0		

Fuente: investigación directa.

El 85% de la población piensa que la gestión de la tesorería de aquí a 5 años será buena y muy buena el otro 15% piensa que será regular. Si tomamos en cuenta la cantidad de años que esta gente lleva trabajando en el servicio público, que conocen y creen que es necesaria la modernización del estado, se sienten parte de ella.

Las opiniones no llaman la atención ya que estamos ante la presencia de funcionarios comprometidos con la modernización.

Tabla 12

Relación de sexo y cargo que se ocupa en la Tesorería

		¿Tiene gente a su cargo?		Total
		Si	No	
Sexo de los entrevistados	Hombre	24 23,5%	78 76,5%	102 100,0%
	Mujer	19 20,7%	73 79,3%	92 100,0%
Total		43 22,2%	151 77,8%	194 100,0%

Fuente: investigación directa.

De los entrevistados según sexo, no es posible apreciar una variación significativa sobre esta distinción, lo que habla de paridad en el ejercicio de la jefatura, un aspecto de la modernización y la inclusión social de los géneros.

Tabla 13

Conocimiento por sexo de la modernización del estado

		Conoce lo que se denomina Modernización del estado			Total
		Si	No	En Parte	
Sexo de los entrevistados	Hombre	59 56,7%	2 1,9%	43 41,3%	104 100,0%
	Mujer	55 60,4%	2 2,2%	34 37,4%	91 100,0%
Total		114 58,5%	4 2,1%	77 39,5%	195 100,0%

Fuente: investigación directa.

Observando el porcentaje final, comparado entre hombre y mujeres, se muestra una relación constante que permite sostener que la apreciación es similar para ambos tipos de entrevistados. Eso si se destaca un sentido modernizador mucho más internalizado entre las mujeres.

Esta es una tendencia que estructura nuevas maneras y demandas de participación a las que hay que estar atento en los procesos de capacitación y profundización de la modernización del estado.

Tabla 14

Relación entre sexo y participación

		¿Usted se siente participe del proceso de modernización del estado?		Total
		Si	No	
Sexo de los entrevistados	Hombre	69 66,3%	35 33,7%	104 100,0%
	Mujer	72 78,3%	20 21,7%	92 100,0%
Total		141 71,9%	55 28,1%	196 100,0%

Fuente: investigación directa.

En el caso de la tabla anterior, se ratifica lo tratado anteriormente respecto de como las mujeres sienten un mayor grado de participación respecto de los hombres en los procesos de modernización y por tanto hay que profundizar si eso está asociado al plan de nuevo trato y oportunidades con el que se ha desarrollado la modernización del Estado.

Tabla 15
Riesgos objetivos de la modernización por
sexo.

		¿Un proceso de modernización implica la reducción de personal, en las dependencias y servicios de la tesorería general de la republica?		Total
		Si	No	
Sexo de los entrevistados	Hombre	20 19,2%	84 80,8%	104 100,0%
	Mujer	10 10,9%	82 89,1%	92 100,0%
Total		30 15,3%	166 84,7%	196 100,0%

Fuente: investigación directa.

A pesar de la leve diferencia, son la mujeres quienes propician una mayor idea de estabilidad laboral frente a los cambios, lo que habla de sus experiencias y necesidades al compartir dualidad de roles en el trabajo y otros ámbitos más domésticos.

En los hombres es más lo noción del desempleo y del riesgo por tanto la capacitación es una demanda más objetiva.

En opinión de las mujeres, el funcionamiento de la institución es mucho más acorde con el sistema además de considerarla más moderna. Esto tiene mucha relación con sentirse también mucho más cerca de la modernización que los hombres.

No se aprecian grandes diferencias entre hombres y mujeres en torno a como ellos ven las proyecciones de la tesorería de aquí a 5 años , en general la ves como buena. (Ver anexo Tabla 1)

Tabla 16
Manejo de tecnología por sexo

		¿Cómo se calificaría usted en cuanto a su nivel tecnológico o uso de tecnología?					Total
		Alto uso de tecnología de punta	Alta tecnología	Tecnología Standard	Baja tecnología	Otros	
Sexo de los entrevistados	Hombre	8 8,2%	40 41,2%	42 43,3%	3 3,1%	4 4,1%	97 100,0%
	Mujer	3 3,7%	33 40,2%	35 42,7%	9 11,0%	2 2,4%	82 100,0%
Total		11 6,1%	73 40,8%	77 43,0%	12 6,7%	6 3,4%	179 100,0%

Fuente: investigación directa.

En general la apreciación que hacen de la tecnología es estándar, no existiendo diferencias entre los hombres y las mujeres, pudiendo visualizarse mayor concentración en tecnologías más avanzadas en los hombres, lo que sugiere calificaciones y especialidades en el manejo de equipos y programas por sobre tareas más de servicio solamente.

Igualmente de acuerdo al sistema la respuesta más frecuente es visualizar que si ha cambiado, mostrando una institución que se muestra como subiendo sus niveles de profesionalismo y acorde al sistema en su administración. No moderna del todo. (Ver anexo tabla 2).

Tabla 17

Percepción de cambio de acuerdo a la gestión de la Tesorería

		Como ve usted la gestión de la tesorería general de la republica, de aquí a 5 años:			Total
		Muy buena	Buena	Regular	
En los últimos 5 años ¿ha cambiado el nivel de calificación de los funcionarios de la tesorería general de la republica?	No ha cambiado	9 25,0%	19 52,8%	8 22,2%	36 100,0%
	Si, ha cambiado	18 20,9%	55 64,0%	13 15,1%	86 100,0%
	Aumento el personal con capacitación	14 28,6%	29 59,2%	6 12,2%	49 100,0%
	Disminuyó el personal con capacitación		1 100,0%		1 100,0%
Total		41 23,8%	104 60,5%	27 15,7%	172 100,0%

Fuente: investigación directa.

Se proyecta una buena gestión de aquí a 5 años sobre todo si se observa que ha cambiado la calificación del personal, denotando procesos de capacitación y preparación del recurso humano para enfrentar los procesos de modernización del estado.

Esto da cuenta de argumentos objetivos en los que coinciden los propósitos del proceso con la forma de ser asumido por sus propios funcionarios.

CONCLUSIONES

A nivel de recursos Humanos, comprendiendo por éste a los funcionarios de la Tesorería General de la República, podemos establecer que el proceso de modernización de estado es de conocimiento y manejo generalizado, a partir de la identificación que hacen de este como parte de su visión y misión institucional.

Lo anterior da cuenta de un trabajo educativo que ha implicado una serie de explicaciones desde las que modernización, es parte de la rutina del servicio público en la perspectiva de sus procedimientos, sin que necesariamente se involucre en ello un condicionamiento para permanecer en el aparato del Estado.

Desde allí que el conocimiento sobre el proceso de modernización del estado, implica manejar una serie de informaciones que requieren constantes refuerzos y discusión individual y colectiva para generar consensos, aclarar divergencias e instruir procedimientos de trabajo.

La revitalización del servicio público, pasa por una identificación con el proceso de modernización del Estado como una oportunidad para discutir las metas desde donde la gestión individual e institucional desarrolla acciones que hacen que las tareas de recaudación, fiscalización y control.

En éstas predomina en el quehacer de los y las funcionarios de la Tesorería tareas que cobran importancia permitiéndoles sentirse parte de un contexto mayor, a partir de su condición de subalternos donde les corresponde, no solo la realización de un trabajo, sino que la internalización de una tarea colectiva en la cual están involucrados.

La gerencia pública y el liderazgo organizacional son los aspectos generadores de una cadena que retroalimenta entre jefaturas y equipos el conocimiento del proceso de modernización desde una práctica sostenida en tareas específicas que reconocen modificaciones a medida que se actualizan de acuerdo a las demandas del Servicio.

Igualmente el paradigma de la eficiencia y de la interdependencia, como una manera de constituir por una parte repartición pública y por otra cuerpo de trabajo, da forma a las orientaciones que desde las distintas instancias de capacitación sugieren la condición de equipo en cuanto a las maneras de proyectarse unidos.

De esta forma asumen las tareas en una perspectiva colectiva, donde la motivación laboral opera en una directa relación entre factores extrínsecos e intrínsecos, a nivel laboral, para todas las estructuras de funcionarios, permitiendo que construya un proceso donde la estima y autorrealización trascienden al salario y estímulo económico como única fuente de reconocimiento e incorporan los principios de la modernización del estado.

Dado lo anterior y en concordancia de que los funcionarios subalternos en número siempre van a superar casi en proporción 9 es a 1, a las jefaturas; es que la imagen de la gestión coincida con la presencia de líderes proactivos donde pueda desarrollarse una plataforma que equilibre la emoción y la actitud en la obtención de la tarea y en su vinculación con la condición de ser un servicio público.

Modernización, no es solo mejoramiento de redes informacionales, tecnologías de la información (tics), manejo de los tiempos y procedimientos de atención de público, sino que además la conjugación con capital humano capaz de asumir desde esas tareas la integración de las demandas ciudadanas con las capacidades transformativas que ostenta y propone el ámbito gubernamental al largo plazo, superando la dinámica de la coyuntura y las reacciones frente a los conflictos.

Existe una valoración positiva por parte de los funcionarios de la Tesorería General de la República respecto de la implementación de las políticas de modernización asociadas a este propio proceso, iniciadas a partir de la década de los noventa.

Sin embargo dicha valoración no se encuentra sustentada en el manejo de información objetiva y los ámbitos específicos de información que manejan son difusos, especialmente respecto del contenido de la misma y de las consecuencias negativas que dichos cambios pudiesen llevar para los mismos.

En este sentido, el hecho de que los procesos de reforma demanden una mayor tecnificación y especialización de las tareas asociadas a la incorporación de tecnología y estandarización de los procesos de trabajo.

Por eso se sitúa al funcionario frente a una demanda de especialización que contradice ciertamente con el perfil profesional de los mismos, el cual desde el punto de vista de la calificación formal, se constituye en una dimensión deficitaria, para hacer frente a los procesos de reforma.

Esto permite dar cuenta de una debilidad que el proceso debiese enfrentar desde su propia difusión e internalización entre los funcionarios, lo que se plantea respecto de que las expectativas son de profundización en las tareas que las reformas implican a su quehacer cotidiano y el de sus pares.

Lo anterior, sin embargo tiende a ser compensado por una valoración positiva frente a la relativa importancia que adquiere la experiencia laboral, fortaleciendo la noción de que esta es considerada como parte del proceso que complementa a la formación del funcionario para desempeñarse en el servicio.

Asimismo esta noción se encontraría sobrevalorada respecto de los procesos formales de capacitación y estudios por sobre los que no poseen estos últimos.

En este sentido, existe un perfil de funcionario asociado a una visión tradicional del servicio público, en la cual la competencia de éste se encontraba asociada más bien a los años en el ejercicio de las funciones que el cargo requería, más que a los actuales sistemas de calificación estandarizada.

En efecto, los funcionarios visualizan el proceso de modernización como una oportunidad de continuar ascendiendo en la carrera funcionaria.

Además una posibilidad para aumentar sus oportunidades de calificación al interior del servicio, en este sentido se evidencia una percepción optimista respecto de los cambios a ser implementados, los cuales si bien demandan formación, ésta al ser proporcionada por el servicio, no colocaría en riesgo, según la imagen proyectada por los funcionarios, su fuente laboral.

Cabe señalar en este sentido, que los procesos de jibarización del estado, no han sido considerados en el imaginario de los funcionarios, situación que podría constituirse en una problemática en el mediano plazo en el caso de que la modernización implicase la realización de despidos.

De acuerdo a las hipótesis propuestas se puede concluir lo siguiente:

H1. Los funcionarios de la Tesorería General de la República manejan poca información sobre el proceso de modernización del Estado.

Se estima que desde la perspectiva de identificar el proceso de modernización del estado, es una proposición inexacta, ya que si bien, hay manejo de información, es genérico y en varios aspectos asociados a mitos como la reducción de personal. Sin embargo, hay un manejo actualizado de las tareas específicas que demanda a cada funcionario sin que se traduzca en una visión general de servicio.

Igualmente “lo poco”, como guía del análisis, esta asociado a los mecanismos de información y a la retención de ésta y por tanto puede ser la base para su posterior profundización y orientación en la conducta frente a los desafíos planteados para cada funcionario.

La modernización es un proceso a nivel país pero su reproducción en cada repartición pública se ve influenciada por como la cultura funcionaria lo asume y sus liderazgos lo relevan a la dimensión de un conflicto o una oportunidad para afianzar un proceso de transformación de toda la sociedad que mejore el trato y la productividad entre diversos actores sociales involucrados.

Por tanto se acepta la hipótesis pero se cuestiona su capacidad explicativa frente a la toma de decisión en los funcionarios ya que existen diferencias muy marcadas entre las decisiones y necesidades de manejo del tema que requieren.

H2. En la modernización del Estado los funcionarios de la Tesorería General de la República ven una amenaza a su estabilidad laboral.

La amenaza en lo laboral tiene que ver con reacciones ante diversos estímulos, evaluaciones y calificaciones, que se pueden traducir en reducción de personal, especialmente en lo que tiene que ver con manejo de procesos y tecnologías que no se pueden alcanzar a manejar y por tanto siendo, esa es la base de los temores, una tarea fundamental es la clarificación y orientación, no sólo de objetivos, sino de consecuencias realísticamente de la modernización, mostrando y comparando experiencias exitosas dentro y fuera de la institución.

De esta manera se entiende el proceso modernizador como un motor que mejora el logro de metas institucionales, pero debe estar asociado a una política de fomento y preparación del recurso humano, ya que la motivación en el trabajo no es solo un término absoluto sino múltiple en sus posibilidades de ser asumido por los funcionarios.

Los temores sobre la base de supuestos aletargan el ritmo de los procesos de cambio y aumentan los climas de conflictividad y eso requiere de trabajo integral

empresa o servicio, funcionarios y sus instituciones representativas que asumen el trabajo de defensa y orientación desde las asociaciones de funcionarios y programas de capacitación.

De esta manera aceptamos la hipótesis y señalamos que se enfrenta con manejo de información desde las jefaturas y entrenamiento y capacitación funcionaria.

H3. La modernización del estado es una demanda esencialmente planteada a las jefaturas dentro del servicio.

Existe una noción similar a lo planteado, especialmente por la tradición jerárquica desde la que se estructura históricamente un servicio, mantenido sin modernización por décadas y mecanizado en las tareas de recaudación, por tanto sometido a presiones internas y externas constantemente.

Asimismo en las jefaturas se concentra la tarea de activar y reproducir los objetivos de la modernización, pero enfrentando una cultura de resistencia más que de cambio frente a esta y por eso se hace necesario el mejoramiento y revisión constante de formas y canales de comunicación entre todos los niveles involucrados en los objetivos ministeriales y del propio servicio.

Es por ésto que se acepta la hipótesis, pero se añade un aspecto que es la reproducción progresiva de la decisión y la responsabilidad en una estructura jerárquica que parte en las jefaturas, continua en los subalternos pero se asume como una tarea institucional.

H4. La estructura ocupacional da cuenta de una participación postergada de las mujeres en el proceso de modernización.

En este caso las mujeres participan activamente sin que pueda menospreciarse su accionar respecto de los hombres, sin embargo se destaca que su integración a los procesos implicados, progresivamente es mayor que ellos y no solo por su número sino que además entusiasmo y estructura corporativa de asimilación de desafíos y tareas.

Asimilan mejor la reforma pero esperan sea consecuente con las cuotas de integración y derechos sociales que han ido paralelamente ganado en su vida profesional.

A la vez los estímulos no económicos son fuente de reconocimiento de los esfuerzos y la presencia institucional.

De esta manera se rechaza la hipótesis, enfatizando la integración y participación en procesos de reforma del estado cada vez con más y mejor número y acciones de las mujeres de la tesorería.

H5. Los funcionarios de la Tesorería General de la República esperan esencialmente mejoras económicas como una forma de satisfacción laboral en los procesos de modernización del Estado.

El conocimiento entendido por el manejo de información y la participación en las tareas que la modernización del estado genera, a la luz de los resultados, da cuenta que los factores de motivación, más bien se vinculan a los de Herzberg, tanto en lo extrínseco como lo intrínseco, ya que no es sólo lo económico, lo valorable de la modernización sino que el mejoramiento progresivo de la calidad de vida del funcionario.

Lo anterior se refleja en la identificación de aspectos de la reforma como el ascenso y reconocimiento de la trayectoria o bien ser enviado a cursos o capacitaciones para mejorar la calidad de las funciones de cada persona.

De esta forma se considera rechazada la hipótesis planteada.

HALLAZGOS DE INVESTIGACION

Desde la perspectiva de género, las principales similitudes se encuentran asociadas a la paridad, tanto en términos de cantidad de funcionarios, pero no en el ejercicio de roles de jefatura y subordinación al interior del servicio.

Sin embargo, las principales diferencias se encuentran asociadas a la evaluación objetiva de los riesgos que en materia de seguridad laboral pudiesen acarrear los procesos de modernización y a la adscripción a los procesos de reforma.

En ambos casos, las mujeres se visualizan mejor posicionadas que los hombres, en tanto sus evaluaciones favorables superan a estos en alrededor de un 13 %.

Por tanto son un capital en la modernización del estado ya que gestionan procesos transformativos y de cambios en serie disminuyendo con la información adecuada las resistencias posibles de aparecer.

La situación anterior se condice con que parte del proceso modernizador, ha implicado la introducción de mejoras significativas en el plano laboral de las mujeres, mejoras de las cuales ellas dan cuenta a través de sus percepciones positivas respecto al cambio.

Por su parte los hombres, demuestran sentirse más inseguros que las mujeres respecto de su futuro laboral, lo cual permite presumir una mayor motivación a participar de los procesos de capacitación que ofrece el servicio, de manera de mejorar su calificación laboral.

Asimismo, lo anterior no constituye la imagen predominante respecto del proceso, ya que como se ha señalado, este no es visualizado como una amenaza a la fuente laboral de la mayoría de los funcionarios, sean estos hombres o mujeres.

De esta forma la innovación de metodologías y procedimientos tiene una oportunidad de restituir los compromisos y la participación en las tareas institucionales en complemento intergénero.

APORTES DEL TRABAJO SOCIAL

El trabajo socioeducativo implica procesos comunicacionales de difusión de información entre los sujetos de atención, los que se requieren frente a su desempeño profesional, el manejo de procedimientos metodológicos donde la consejería individual, y la organización grupal pueden apoyar el trabajo tanto de dirigentes gremiales, autoridades de la institución, departamentos de bienestar, departamentos de capacitación, entre otros, que se benefician de una acción profesional que a través del trabajo social asume forma en términos prácticos.

De esta manera la experiencia capacitadora a través de grupos operativos, fomenta un estilo de participación empoderadora desde donde se desarrollan procesos de perfeccionamiento y potenciamiento de liderazgo informal, propio de la acción educativa del trabajo social, que favorece las pautas proactivas de trabajo colaborativo y resolución de conflictos dentro de las instituciones.

La negociación de los conflictos es un eje desde el que podemos trabajar las necesidades sentidas por los funcionarios; favoreciendo a través de la mediación u otras estrategias de intervención, los problemas que dentro del cambio que modernizar implica, le traerán a la institución, esto es una oportunidad irrenunciable dada la posición de contacto y cercanía con el personal de parte del trabajo Social.

Considerando que emergen datos objetivos respecto de la aceptación del proceso de modernización, como un camino posible para el crecimiento y el desarrollo personal de cada funcionario, reforzar su análisis y proyección en materias sociales, económicas, culturales, entre otras.

De esta forma se pueden desarrollar una variedad de proyectos y procesos de gestión social del recurso humano, desde los principios de la gerencia pública.

En concordancia a lo anterior; es que se involucra además el trabajo de acompañamiento y formación de líderes, propio de un estilo de administración que requiere características de gestión que favorezcan mínimamente el involucramiento de la autoridad con el subalterno desde un estilo cercano, creíble y con habilidades directivas para alcanzar el desarrollo de tareas y metas colectivas.

Las orientaciones que desde la experiencia del estudio y laboral, son coincidentes con el trabajo y los diseños de diagnóstico y planificación participativa con los que el trabajo social acostumbra a gestionar con personas y organizaciones diversas soluciones frente a problemas.

Esto plantea el desafío de solicitar hacia las autoridades y agentes financieristas internos y externos, procesos que potencien la modernización del estado como una realidad activa y vivencial y no sólo como un discurso distante y que sitúa a las personas como meros espectadores sin capacidad de opinión.

Por último, está presente la posibilidad de trabajar bajo un esquema participativo y de redes sociales en los que se retroalimente manejo de información, participación social y desarrollo humano, desde un marco de respeto por los derechos funcionarios y laborales, favoreciendo la gestión y modernización del estado.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 AET, Asociación de Empleados de Tesorería (1996) **Revista Momento** N° Abril y Septiembre. S/E
- 2 AET, Asociación de Empleados de Tesorería (1995) **“Programa de Modernización de la Gestión de los Servicios Públicos**, Santiago, Chile.
- 3 Beckhard R. (1969) “Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos”. Ed. Iberoamericana, España.
- 4 Chias J. (1995) **“Marketing Público: Por un Gobierno y una Administración al servicio del público”** 1º edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
- 5 Jhon T. (1999) **“Una organización basada en procesos en la Tesorería General de la República”** Documento de trabajo, seminario de título administración pública, Facultad de administración pública, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

- 6 Maturana H. Varela F. 1984. **“El Árbol del Conocimiento”**. Editorial Universitaria, Santiago de Chile.
- 7 Ministerio de Hacienda (1996) **“Modernización de la Gestión Pública: Experiencias internacionales y relevantes para Chile”** Ed. Dolmen, Santiago, Chile.
- 8 Muñoz P (1994) **“Apunte de terminología técnica a emplear en el Programa de Modernización de la Gestión Pública.”** Documento de trabajo Carrera de Gestión Pública, Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile. Octubre 1994, Santiago Chile.

- 9 Orrego C (1997) **“Por un Estado al servicio de la gente”**, Programa de modernización de la gestión Pública, Santiago Chile.
- 10 Ramírez A. (2001) **“Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social: El Caso Chileno (1994-2000)”**, Documento de Trabajo, N° 32, Serie Gestión, Centro de Gestión – CEGES, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- 12 Ramírez A. (2002) **“Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública: Lecciones y Aprendizajes de la Experiencia Chilena”**, en Revista de Servicio Público (RSP), Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de Brasil. Año 53, Número 1, Edición Enero – Marzo de, 2002
Brasilia - Brasil.

- 13 Tesorería General De la República (1997) **“Informe de Gestión”**, 1990 – 1997, Ediciones. Tesorería General de la República, Santiago Chile.
- 14 Tesorería General de la República (2000) **“Proyecto Estratégico 1994 – 2000”**, Ed. Tesorería general de la República, Santiago, Chile.
- 15 Tesorería General de la República (1998) **“Informe Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos”** Ed. Tesorería General de la República, Santiago , Chile

Anexos

Anexo N° 1. Instrumentos utilizados en esta investigación:

**ENCUESTA: CONOCIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA
TESORERÍA GENERAL DE LA REPUBLICA EN LOS LLAMADOS PROCESOS DE
MODERNIZACIÓN DEL ESTADO**

I.- CARACTERIZACIÓN DEL FUNCIONARIO:

1.- Sexo de quien responde

1) Hombre

2) Mujer

2.- Año de nacimiento de quien responde _____

3.- Nombre de quien contesta el cuestionario (voluntario)

4.- ¿Cuál es su profesión o actividad profesional?

5.- ¿Cuántos años, lleva trabajando en la Tesorería general de la republica?

6.- Nombre del departamento, unidad, división, etc. donde trabaja actualmente.

7.- ¿Trabajo en otro lugar o lugares, dentro de la Tesorería general de la republica antes de llegar a donde se encuentra trabajando actualmente? **(Marque solo una)**

1) Sí **(pase a la 8)**

2) No **(pase a la 9)**

8.- Nombre del lugar o lugares

9.- Cargo que ocupa en la Tesorería General de la Republica

10.- ¿Tiene jefe directo? (Marque solo una)

1) Sí

2) No

11.- ¿Usted tiene gente a su cargo? (Marque solo una)

1) Sí **(pase a la 12)**

2) No **(Pase a la 13)**

12.- ¿Cuántas? _____

13.- ¿Trabajo antes en otra repartición del estado? (otro ministerio, empresa del estado, etc.) (Marque solo una)

1) Sí **(pase a la 14)**

2) No **(pase a la 15)**

14.- ¿Cual o cuales?

15.- ¿Cuál es la actividad o misión de la repartición donde usted se desempeña, dentro de la Tesorería General de la republica_____

II.- PROCESO DE MODERNIZACIÓN:

16.- ¿Usted como funcionario de la tesorería general de la republica: ¿conoce lo que se denomina la modernización del estado? **(Marque solo una)**

- 1) Si
- 2) No
- 3) En parte

17.- ¿Desde su punto de vista, es necesario llevar a cabo un proceso de modernización en una institución como la tesorería general de la republica?

(Marque solo una)

- 1) Si
- 2) No

18.- ¿Usted se siente participe del proceso de modernización del estado?

(Marque solo una)

- 1) Sí

2) No

19.- A partir de su opinión y experiencia como funcionario de la tesorería general de la republica, esta es una institución que funciona de manera: **(Marque solo una)**

- 1) Moderna
- 2) Acorde al sistema
- 3) Antigua
- 4) No lo podría identificar

20.- ¿Usted cree que un proceso de modernización implica la reducción de personal, en las dependencias y servicios de la tesorería general de la republica?

(Marque solo una)

- 1) Sí
- 2) No

21.- Como ve usted la gestión de la tesorería general de la republica, de aquí a 5 años:

(Marque solo una)

- 1) Muy buena
- 2) Buena
- 3) Regular
- 4) Mala
- 5) Muy mala

22.- A continuación se presenta una serie de afirmaciones con respecto a la definición de modernización del estado, marque con una **X** todas las que a usted lo identifiquen.

La modernización del Estado es:	
22.1.-una forma de atender las necesidades de la población de manera más eficiente	
22.2.-la transformación del aparato publico	
22.3.-actualizar el estado, hacerlo trabajar de una manera acorde con los tiempos que corren	
22.4.-una orden a cumplir	
22.5.-más trabajo para los funcionarios públicos	
22.6.-una responsabilidad más que se asume sin incentivo económico	
22.7.-una moda	
22.8.-dotar al aparato público de nuevas capacidades y formas de trabajo para poder seguir cumpliendo con su misión fundamental de ser “garante del bien común”.	
22.9.-trabajar como empresas privadas	
22.10.-Mejora de las remuneraciones	
22.11.-transformar a las instituciones publicas en inteligentes	
22.12.-respeto a la carrera funcionaria	
22.13.-cambio en la forma de administración del estado	
22.14.-la entrada de gerentes al estado	

22.15.-mayor trabajo colectivo	
22.16.-otra _____	

23.- En los últimos 5 años ¿ha cambiado el nivel de calificación de los funcionarios de la tesorería general de la republica? (Por ejemplo ha aumentado o disminuido la cantidad de personal técnico o profesional) **(Marque solo una)**

- 1) No ha cambiado **(pase a 25)**
- 2) Si, ha cambiado **(pase a 24)**
- 3) Aumentó el personal con capacitación técnico profesional **(pase a 24)**
- 4) Disminuyó el personal con capacitación técnico profesional **(pase a 24)**

24.-¿Y a que se debería esta modificación?

25.- ¿Cómo se calificaría usted en cuanto a su nivel tecnológico o uso de la tecnología?
(Marque solo una)

- 1) Alto uso de tecnología de punta
- 2) Alta tecnología
- 3) Tecnología Standard
- 4) Baja tecnología
- 5) Otros _____

26.- Marque con una X, las notas de 1 a 7 (donde 1 es la nota más baja y 7 la más alta) la importancia que le asigna usted como funcionario de la Tesorería general de la república a los siguientes aspectos en el proceso de modernización del estado.

	1	2	3	4	5	6	7
26.1.-La experiencia en el cargo	1	2	3	4	5	6	7
26.2.- La capacitación constante	1	2	3	4	5	6	7
26.3.- El título profesional	1	2	3	4	5	6	7
26.4.- Actitud, disposición hacia el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
26.5.- El participación política	1	2	3	4	5	6	7
26.6.- Los años de servicio.	1	2	3	4	5	6	7
26.8.- Saber computación	1	2	3	4	5	6	7
26.8.- Estar dispuesto a los cambio	1	2	3	4	5	6	7
26.9.- Un jefe con objetivos claros	1	2	3	4	5	6	7
26.10.- Una organización gremial fuerte	1	2	3	4	5	6	7
26.11.- Conocer la misión institucional	1	2	3	4	5	6	7
26.12.- La lealtad al gobierno	1	2	3	4	5	6	7
26.13.- Mejor utilización de mis habilidades	1	2	3	4	5	6	7
26.14.-Optimización de recursos	1	2	3	4	5	6	7

26.15.- Trabajar en equipo	1	2	3	4	5	6	7
26.16.- Otro aspecto_____	1	2	3	4	5	6	7

27.- ¿Cómo calificaría a la Tesorería general de la republica en cuanto a su nivel tecnológico? (Marque solo una)

- 1) Alto uso de tecnología de punta
- 2) Alta tecnología
- 3) Tecnología Standard
- 4) Baja tecnología
- 5) Otros _____

28.- La modernización de una institución como la tesorería general de la republica ayudaría. Marque con una X

	<i>Siempre</i>	<i>En muchas ocasiones</i>	<i>En algunas ocasiones</i>	<i>En pocas ocasiones</i>	<i>Nunca</i>
28.1.-Ha democratizar las decisiones	4	3	2	1	0
28.2.-Ha optimizar la gestión	4	3	2	1	0
28.3.-Un mejor servicio a los usuarios	4	3	2	1	0
28.4.-Mayor capacitación para los funcionarios	4	3	2	1	0

28.5.-Más posibilidades de desarrollo	4	3	2	1	0
28.6.-Profesionalizar la gestión	4	3	2	1	0
28.7.-Optimizar la toma de decisiones	4	3	2	1	0
28.8.-Sacar los malos elementos del servicio publico	4	3	2	1	0
28.9.-Terminar con la corrupción	4	3	2	1	0
28.10.-Para valorar el trabajo de cada uno	4	3	2	1	0
28.11.-Desarrollar liderazgos	4	3	2	1	0
28.12.- Aumento de las remuneraciones	4	3	2	1	0

MUCHAS GRACIAS

Anexo N° 2 Tablas de contingencia.

Tabla 1.

Tabla de contingencia Sexo de los entrevistados * Como ve usted la gestión de la tesorería general de la república, de aquí a 5 años:

			Como ve usted la gestión de la tesorería general de la república, de aquí a 5 años:			Total
			Muy buena	Buena	Regular	
Sexo de los entrevistados	Hombre	Recuento % de Sexo de los entrevistados	32 31,4%	49 48,0%	21 20,6%	102 100,0%
	Mujer	Recuento % de Sexo de los entrevistados	16 17,4%	67 72,8%	9 9,8%	92 100,0%
Total		Recuento % de Sexo de los entrevistados	48 24,7%	116 59,8%	30 15,5%	194 100,0%

Tabla 2.

Tabla de contingencia En los últimos 5 años ¿ha cambiado el nivel de calificación de los funcionarios de la tesorería general de la república? * A partir de su opinión y experiencia como funcionario de la tesorería general de la república, esta es una institución que funciona de manera

		A partir de su opinión y experiencia como funcionario de la tesorería general de la república, esta es una institución que funciona de manera			
		Moderna	Acorde al sistema	Antigua	No lo podría identificar
En los últimos 5 años ¿ha cambiado el nivel de calificación de los funcionarios de la tesorería general de la república?	No ha cambiado	10 27,8%	17 47,2%	2 5,6%	7 19,4%
	Si, ha cambiado	18 20,5%	59 67,0%	9 10,2%	2 2,3%
	Aumento el personal con capacitación	8 16,3%	34 69,4%	5 10,2%	2 4,1%
	Disminuyó el personal con capacitación		1 100,0%		
Total		36 20,7%	111 63,8%	16 9,2%	11 6,3%

