



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE ESTADO, ECONOMIA Y GESTION

## **EL CRECIMIENTO DE PROFESIONALES EN LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

Alumnos: Ana Luisa Flores Marileo  
Julia del R. Flores Marileo  
Luis Felipe Flores Marileo

Profesor: Ramón Mella Farias

Tesis para Optar al Título de  
**INGENIERO DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

SANTIAGO - 2007



UNIVERSIDAD  
ACADEMIA  
DE HUMANISMO CRISTIANO

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE ESTADO, ECONOMÍA Y GESTIÓN

---

EL CRECIMIENTO DE PROFESIONALES  
EN LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

---

Tesis para Optar al Título de  
INGENIERO DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

SANTIAGO - 2007

## AGRADECIMIENTOS

Desde los comienzos de nuestra carrera, hace ya cuatro años, cada paso que encaminamos nos encontrábamos con tropiezos, dificultades, y desafíos; que aumentaban más nuestro deseos de aprender y capacitarnos, para llegar a nuestro objetivos principal.

Finalmente, en el ocaso de nuestra carreras; hemos visto hacia atrás todos los momentos difíciles y también alegres que hemos vivido, cada experiencia ha alimentado nuestras almas, llenándonos de coraje y tenacidad, perseverancia y ansiedades; recordamos con tristeza a los compañeros que se quedaron atrás y con gran gozo miramos a nuestros compañeros que finalizan con nosotros y que pronto serán colegas.

Agradecemos a todos nuestros amigos, compañeros, profesores que nos apoyaron y ayudaron a llegar a esta meta, pero principalmente a nuestras familias, en especial a nuestro Padres, que sin su apoyo incondicional, paciencia y mucho cariño, que nos forjaron en las personas que somos hoy. Tres hermanos que luchamos juntos y llegamos con éxito a nuestra meta.

Con orgullo y satisfacción agradecemos mucho a nuestro Padres, a ellos le dedicamos nuestra Tesis y expresamos en estas breves líneas nuestros agradecimientos a todos y en especial a ellos, y lo mucho que los amamos, gracias por todo.

Sinceramente.

**El Equipo y Hermanos Flores Marileo**  
**Ana, Julia y Felipe.**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	_____	<b>8</b>
<b>I. CAPÍTULO : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<hr/>	
<b>1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b>	_____	<b>13</b>
1.1. La Reforma del Estado en Chile	.....	13
1.2. La Gestión de RR. HH. en la Modernización del Estado	.....	15
1.3. El Servicio de Tesorería y la Nueva Política de Personal	.....	17
1.4. La Tesorería General de la República (TGR) y el crecimiento de Profesionales	.....	18
<b>2. DELIMITACIÓN</b>	_____	<b>32</b>
<b>3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	_____	<b>33</b>
<b>4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>	_____	<b>33</b>
4.1. Objetivo General	.....	33
4.2. Objetivos Específicos	.....	33
<b>5. JUSTIFICACION</b>	_____	<b>34</b>
<b>II. CAPÍTULO : RESEÑA INSTITUCIONAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA</b>	<hr/>	
<b>1. RESEÑA HISTÓRICA</b>	_____	<b>37</b>
1.1. Los Comienzos	.....	37
1.2. Evolución de la Tesorería	.....	37
<b>2. ACTUALIDAD</b>	_____	<b>42</b>
2.1. Misión	.....	43
2.2. Visión	.....	43
2.3. Rol Social	.....	43
2.4. Dependencia	.....	44
2.5. Funciones	.....	44
2.6. Estructura Orgánica	.....	46
2.7. Proceso de Modernización	.....	47

### III CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO

#### “LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO”

<b>1. SER PROFESIONAL ¿UNA EXPECTATIVA?</b>	_____	<b>49</b>
<b>2. EL RECURSO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN</b>	_____	<b>54</b>
2.1. Las Personas en la Organización	.....	55
2.2. Administración de Recursos Humanos	.....	57
2.3. Evolución de la Percepción de los Recursos Humanos	.....	63
<b>3. EL RECURSO PROFESIONAL</b>	_____	<b>64</b>
3.1. La Formación Profesional	.....	64
3.2. El Desaprovechamiento de los Recursos Profesionales	.....	67
3.3. Ser profesional de la administración pública	.....	68
<b>4. EL CAPITAL HUMANO</b>	_____	<b>69</b>
4.1. El Trabajador como Capital Activo	.....	70
4.2. Utilidad del Capital Humano	.....	72
4.3. La Educación	.....	73
<b>5. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	_____	<b>75</b>
5.1. Planificación de los Recursos Humanos de alto potencial	.....	76
5.2. Trayectoria Laboral y Profesional de los Recursos Humanos	.....	77
5.3. La Carrera Funcionaria en los Servicios Públicos	.....	82
<b>6. LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE COMPETENCIA</b>	_____	<b>84</b>
6.1. El Rumbo de la Competencia Profesional	.....	84
6.2. El Personal Idóneo y Profesional Según <b>Gary Becker</b>	.....	87
<b>7. EL PROFESIONAL, COMO GESTIÓN DE CONOCIMIENTO</b>	_____	<b>87</b>
7.1. La Disponibilidad de Conocimiento profesional en una Institución	.....	90
<b>8. PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA</b>	_____	<b>92</b>
8.1. La Dirección Nacional del Servicio Civil	.....	94
8.2. El Desarrollo de las personas y las carreras funcionarias	.....	95
<b>9. HIPÓTESIS</b>	_____	<b>97</b>

### IV. CAPÍTULO : MARCO METODOLÓGICO

<b>1. MARCO METODOLÓGICO</b>	_____	<b>99</b>
1.1. Objetivos	.....	99
1.2. Enfoque de la investigación	.....	99
1.3. Tipo de la investigación	.....	100
1.4. Diseño de la investigación	.....	100
1.5. Recolección de datos	.....	100
1.6. Muestras	.....	102
1.7. Plazos	.....	104

## V. CAPÍTULO : DESARROLLO, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

<b>1. ESTRATIFICACIÓN</b>	_____	<b>106</b>
1.1. Encuestas de Profesionales	.....	106
1.2. Encuestas de Funcionarios Estudiantes	.....	108
1.3. Encuestas de Futuros Estudiantes	.....	111
<b>2. TABULACIÓN DE LAS RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS</b>	_____	<b>114</b>
2.1. Encuestas de Profesionales	.....	114
2.2. Encuestas de Estudiantes	.....	123
2.3. Encuestas de Futuros Estudiantes	.....	128
<b>3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS</b>	_____	<b>137</b>
3.1. Entrevista Jefa División de Personal	.....	137
3.2. Entrevista Dirigente Gremial (AET)	.....	140
3.3. Entrevista a Jefe de área de Ingreso y Validación	.....	142
<b>4. ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE TÍTULOS</b>	_____	<b>144</b>
4.1. Títulos con Asignación Profesional	.....	145
4.2. Tipos de Títulos con Asignación Profesional	.....	146
4.3. Títulos con Asignación Especial	.....	149
4.4. Tipos con Asignación Especial con planilla	.....	149
4.5. Títulos sin asignación	.....	151
4.6. Cantidad de diversos tipos de carreras	.....	154
<b>5. CANTIDAD DE CARRERAS PROFESIONALES EN LA TGR</b>	_____	<b>155</b>
5.1. Carreras universitarias en las que hay un solo funcionario	.....	155
5.2. Carreras universitarias en que hay entre dos y nueve funcionarios	.....	157
5.3. Carreras universitarias en que hay entre diez y cien funcionarios	.....	158
<b>6. ANÁLISIS DE LA DOTACIÓN PROFESIONAL 2007</b>	_____	<b>159</b>
6.1. Dotación Profesional por Tesorerías Regionales y Provinciales	.....	159
6.2. Dotación Profesional por Calidad Jurídica	.....	161
6.3. Dotación Profesional por Estamentos	.....	162
6.4. Dotación Profesional por Género	.....	169
6.5. Dotación Profesional por Edad	.....	170
6.6. Dotación Profesional por Años de Servicio	.....	175
<b>7. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES V/S PROFESIONES</b>	_____	<b>176</b>
7.1. Profesiones que no ejercen en sus funciones	.....	176
7.2. Profesiones que ejercen en sus funciones	.....	177
7.3. Profesiones que ejercen en funciones jerárquicas	.....	177
7.4. Resumen de Análisis de funciones v/s profesiones.	.....	178

## VI. CONCLUSIONES

---

1. EN RELACIÓN AL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	_____	181
2. CONFIRMACIÓN DE LA HIPÓTESIS	_____	184
3. HALLAZGOS	_____	186
4. SÍNTESIS	_____	188

## VII. RECOMENDACIONES

---

1. RENOVAR INFORMACIÓN DE CONVENIOS UNIVERSITARIOS.	_____	191
2. PROMOVER LA GESTIÓN DE COMPETENCIA.	_____	191
3. APROVECHAMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS CON TÍTULOS PROFESIONALES.	_____	192

## VIII. ANEXOS

---

1. ANEXO : DISEÑO DE ENCUESTAS	_____	194
1.1. Encuestas para Funcionarios Estudiantes	.....	194
1.2. Encuestas para Futuros Estudiantes	.....	197
1.3. Encuestas para Funcionarios Profesionales	.....	202
2. ANEXO : REDACCIÓN DE LAS ENTREVISTAS	_____	206
2.1. Entrevista Jefe División de Personal	.....	206
2.2. Entrevista Dirigentes de la AET	.....	214
2.3. Entrevista Jefe de área de Ingresos y Validación	.....	217
3. ANEXO : NÚMEROS DE FUNCIONARIOS ESTUDIANTES EN LA TGR (2007)	_____	224
4. ANEXO : ITEM PRESUPUESTARIO DEL PAGO DE ASIGNACIÓN PROFESIONAL	_____	226
4.1. La Asignación Profesional	.....	227

## IX. BIBLIOGRAFÍA

---

1. AUTORES	_____	229
2. FUENTES LEGALES	_____	231
3. PÁGINAS DE INTERNET	_____	232

## INTRODUCCIÓN

En un escenario en la que la exigencia y habilidad de un trabajador público se hace vigente en la nueva gestión pública, se ve la necesidad de aumentar la calidad de los funcionarios públicos, los cuales de forma independiente se registran y se preparan para hacer frente al desafío, significando una oportunidad ante la vigencia y competitividad, esta realidad se configura en la TGR, en donde los funcionarios se autocapacitan para enfrentar estos retos laborales y humanos, dentro del contexto de la profesionalización.

Este compromiso es percibido por los funcionarios y se vincula al proceso de modernización que estableció el Estado, el perfeccionar todo servicio con profesionalismo, se refleja en la TGR este comportamiento en los últimos cuatros años en relación al crecimiento de profesionales, este fenómeno motivo a realizar la presente investigación.

Conocer qué tipos de profesionales existen en la TGR, en su propiedad de estamento, calidad jurídica, por género, edades, años de antigüedad, y ubicación, a fin de ir obteniendo la información necesaria para evaluar la *importancia* de este crecimiento.

Este hecho se considera como una proyección de cambio o complejidad en los objetivos propuestos por la TGR, en su visión y misión, enfocado en el desarrollo del Recurso Humano y la integridad de sus operaciones. Proyectando una tasa de crecimiento de profesionales y sus probables mantención y desarrollo a través del tiempo en la TGR.

En la presente investigación del “Crecimiento de Profesionales de la TGR”, en el Capítulo I “Planteamiento del Problema”, se enfocan los antecedentes del problema, presentando una breve reseña de la evolución en la Reforma del Estado y su prospectiva en la gestión de Recursos Humanos en su modernidad, estableciendo una dirección a la nueva política de Gestión de Personal y su relación con el Crecimiento de Profesionales, entre los años 2003 - 2007. A continuación, se establece la delimitación del problema, indicando limitación de periodos, ubicación geográfica, para ello no incluyendo los funcionarios de la calidad jurídica de Honorarios. Además, se determina la pregunta de investigación de la tesis, los objetivos General y específicos, concluyendo con la justificación del tema.

En el Capítulo II se señala la Reseña Institucional de la TGR, dando a conocer una breve cronología desde sus comienzos y en que situación se encuentra hoy en día, para comprender la función y rol de la organización en el presente.

El Capítulo III, Marco Teórico denominado “Profesionalización de la función Pública”, se fundamenta teóricamente con autores de diversos ámbitos, se da respuesta y referencia a lo planteado en el Capítulo I. Se esbozan temas como la expectativas de ser profesional; la importancia de la gestión de Recursos Humanos y sus nuevas tendencias; el enfoque de la CEPAL en la modernización del Servicio Público en Chile y su dirección a la profesionalización, entre otros. Asimismo, se presentan las Hipótesis planteados por el equipo de investigación.

El Capítulo IV, indica el Marco Metodológico, cuyo objetivo es señalar cómo se ejecuta la investigación y análisis del tema de nuestra tesis, se realizan encuestas y entrevistas, así se obtiene la información necesaria para llevar a cabo dicho objetivo, entregando gráficos y análisis de los resultados de estas herramientas en el Capítulo siguiente.

En el Capítulo V, se presentan “El Desarrollo, análisis y presentación de Resultados”, éste se subdivide en dos partes, primeramente, se presentan y grafican las respuestas obtenidas de las encuestas, analizando y explicando sus resultados, se adjunta las respuestas de las entrevistas efectuadas en la organización. Además, se encuentra el análisis de la dotación de los profesionales en los tipos de títulos existentes, tipos de pago de asignación, ubicación geográfica, clasificación de estamentos, calidad jurídica, género, edades, años de antigüedad, etc.

Finalmente, se presentan los Anexos, complementando la información relacionada con el Capítulo IV, señalando las preguntas de los tres tipos de Encuestas que se realizó y de las Entrevistas, asimismo del Capítulo V se anexa información acerca de la cantidad de futuros egresados de carreras de estudio superior y el ítem de Presupuesto anual de asignación Profesional entre los años 2005 - 2007, entregado por la Sección Finanzas de la TGR.

Por consiguiente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, planteadas por el equipo de trabajo de la tesis.

# I. CAPÍTULO

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

### 1.1. LA REFORMA DEL ESTADO EN CHILE

En 1990, el primer Gobierno Democrático de la Concertación, del ex Presidente Patricio Aylwin Azócar (1990 – 1994), se encontró con un Estado centralizado con graves limitaciones establecidas por el Gobierno Militar (1973 - 1990), que impedían desarrollar su rol de bienestar social del país; se han planteado diversas estrategias las cuales tuvieron la labor de mejorar al Estado democrático.

Considerando los antecedentes que anunció el ex Presidente Eduardo Freí Ruiz-Tagle (1994-2000), en la alternativa de modernizar la gestión pública con la aplicación de un modelo británico<sup>1</sup> en la gestión pública, presentándose las primeras limitaciones de cambios, cuyas características estaba en la adaptación de nuestra sociedad, limitaciones que no eran la misma que se presentaron en Inglaterra, siendo un proceso lento en su aplicación.<sup>2</sup>

El respaldo de un nuevo modelo de gestión tenía que ser concebido con Recursos Humanos capacitados para enfrentar los cambios que se presentarían, justificado por el diagnóstico de una administración

---

<sup>1</sup> Documento de la Modernización del Estado, en las demandas de Administradores Públicos, profesor Ramón Mella, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, material de estudio, año 2004.

<sup>2</sup> Libro “De la Modernización de la Gestión Pública a la Reforma del Estado” / Reforma del Estado en Chile 1990 – 2006, editado por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia. 2006.

desprovista e insuficiente, es decir, con Recursos Humanos mal conducidos que significarán un estancamiento en la integridad de las políticas públicas.

La acción de modernizar, coincide con la participación de los funcionarios en el nuevo panorama del Servicio Público, entregando la excelencia a los usuarios del servicio. No obstante, los obstáculos dejados por el Gobierno Militar, con procedimientos rígidos y excesivamente burocráticos, otorgan aquella falta de confianza en las decisiones de los funcionarios, restringiéndolos en sus deberes y limitando la participación de propuesta de ideas e innovación en sus servicios.

El proceso realizado por el Gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, se mantuvo en la agenda de la Concertación, continuando durante el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos. (2000-2006).

Como iniciativas prioritarias, surge el proceso de modernización del Estado al servicio de la ciudadanía. Este proceso precede la necesidad de preparar las instituciones públicas a los requerimientos del desarrollo económico y social del país.

Durante los primeros tres años del Gobierno del Presidente Ricardo Lagos, se impulsaron cambios en la institucionalidad pública con descentralización y transparencia en la gestión pública e integrando la

participación ciudadana. Las primeras modificaciones se plantearon en buscar contenidos en materias relativas a la modernización de la gestión pública<sup>3</sup>.

## **1.2. LA GESTIÓN DE RR. HH. EN LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO**

El Gobierno del Presidente Ricardo Lagos, optó por un modelo gerencial y de profesionalización de la carrera funcionaria. A través de un Acuerdo en el año 2001, se generó un compromiso entre los funcionarios públicos, Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) y el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos, en mejorar la situación antes mencionada, concretándose el 30 de enero de 2003, en esta fecha se define un Acuerdo Político-Legislativo entre todos los sectores con representación parlamentaria (La Concertación y Alianza por Chile) para avanzar de manera concreta y simultánea en tres ámbitos claves:

1. la Modernización del Estado y de la Gestión Pública.
2. la Transparencia y probidad.
3. la Promoción de crecimiento.

---

<sup>3</sup> "La Experiencias Exitosas en la Profesionalización de la función pública en América Latina" (El caso de Chile), por Catalina Bau Aedo / Directora Nacional del Servicio Civil - Ministerio de Hacienda. (s.a).

De este acuerdo se elaboraron 49 medidas legales, es decir, proyectos de ley que debían ser aprobados y llevados a cabo antes del término del mandato del Gobierno del Presidente Lagos (2006)<sup>4</sup>. Dentro de estas medidas, toma relevancia el ámbito de la gestión de Recursos Humanos, como elemento esencial en la modernización del Estado y sus servicios públicos, en donde citamos las siguientes iniciativas:

◆ **Profesionalización del servicio público:** Acelerar la tramitación del proyecto de ley que regula una nueva política de personal para los funcionarios públicos, que fortalece los sistemas de incentivos al buen desempeño de los funcionarios de la administración central del Estado y establece la idoneidad y mérito como principios esenciales de la carrera funcionaria.

◆ **Creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil:** Creación de una institución pública encargada de analizar, proponer y aplicar descentralizadamente las normas sobre gestión de Recursos Humanos a la administración central del Estado.

---

<sup>4</sup> Experiencia exitosa en la profesionalización de la función pública en América / en caso Chile, Catalina Bau Aedo, Directora Nacional del Servicio/ Ministerio de Hacienda / (Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la función pública.) (s.a).

- ◆ **Fortalecimiento y profesionalización de la Alta Dirección pública:** Establecer mecanismos transparentes, objetivos y despolitizados para el nombramiento de los altos funcionarios públicos, estableciendo un régimen laboral y salarial adecuado para una gestión profesionalizada y eficiente al servicio de la ciudadanía.<sup>5</sup>

### 1.3. EL SERVICIO DE TESORERÍA Y SU NUEVA POLÍTICA DE PERSONAL

La importancia en profesionalizar los funcionarios públicos<sup>6</sup>, se promocionó sucesivamente en la política de todos los servicios públicos, en establecer y disponer de la capacidad gerencial que aspiraría activar este proyecto de modernización, establecido en Junio 2003, Ley N° 19.882<sup>7</sup>, Nuevo Trato Laboral, que consigue el gran cambio en la gestión de Recursos Humanos; y en particular, la gestión de la “Tesorería General de la República”, una nueva política de Personal que consolida a los profesionales en el proceso de modernización<sup>8</sup> y la aplicación de calidad a los usuarios del Servicio, aplicando diversas medidas tales como:

- ◆ Reconocimiento de funcionarios por dedicación y desempeño.
- ◆ Oportunidad en su desarrollo profesional.
- ◆ Reconocimiento económico.

<sup>5</sup> Libro “De la Modernización de la Gestión Pública a la Reforma del Estado 1990-2006. [www.modernización.cl](http://www.modernización.cl)

<sup>6</sup> “Los funcionarios de la Administración del Estado que estarán afectos a un régimen jerarquizado y disciplinado. Deberán cumplir fiel y esmeradamente sus obligaciones para con el servicio, obedecer las órdenes que les imparta el superior jerárquico y observar estrictamente el principio de probidad administrativa”. Estatuto administrativo/ Ley N°18.834 año 2002

<sup>7</sup> Ley N°19.882, Promulgada el 11 de junio de 2003, que regula Nueva Política de Personal a los funcionarios públicos.

<sup>8</sup> Documento de respaldo / Departamentos de Personal / Desarrollo de las personas y la organización 2003 - Proyección futura / Tesorería General de la República de Chile.

El objetivo es alcanzar un servicio público con profesionales competentes, con habilidades idóneas y eficientes, fomentando los contenidos gerenciales a los funcionarios públicos, por medio de concursos más competitivos, descentralizando a los profesionales en la organización y promover mayor integración al profesional en las labores jerárquicas que requieren tomas de decisión.

#### **1.4. LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y EL CRECIMIENTO DE PROFESIONALES**

El Nuevo Trato Laboral en el año 2003, es percibido de manera positiva por el funcionario público, a la vez, produciéndose convenios entre las Universidades privadas y la Asociación de Empleados de Tesorerías (AET), cumpliendo el rol activo de la profesionalización en el Servicio de Tesorerías, motivando a los funcionarios a seguir una carrera universitaria y conseguir su título profesional. La iniciativa genera una motivación colectiva entre los funcionarios, quienes se suman a estas iniciativas, surgiendo así mayor competitividad en la organización.

De esta manera, el funcionario público observa un panorama de mayores oportunidades que le permitirá desarrollarse en el ámbito laboral, económico y profesional, aumentando sus apreciaciones de autorrealización y expectativas, obtener una mejor renta para su jubilación

y condiciones de vida, también acceder a oportunidades laborales, tales como: alcanzar grados más altos o cargos jerárquicos relevantes (mayores ventajas en los concursos públicos), finalmente este fenómeno, provoca un alza de profesionales en la TGR y diversas secuelas en la organización, asimismo su entorno y propia cultura organizacional.

La TGR está compuesta de **1.444<sup>9</sup> funcionarios públicos**, donde su dotación total de profesionales abarca más de un tercio de la población, con un número de **579 profesionales**, que representan el **40,10%** de la población total. Actualmente, la dotación de profesionales<sup>10</sup> marca una tendencia que se aproxima al 50% de la población efectiva, existiendo la posibilidad que estos profesionales alcancen a gran parte de la dotación de la organización.

De esta manera, se observa en el siguiente cuadro comparativo del crecimiento de profesionales y la población efectiva (periodo 2004-2007) posterior al proceso iniciado en el año 2003, donde se establece la iniciativa de profesionalización de los servicios públicos y su influencia en la TGR.

---

<sup>9</sup> Población de funcionarios públicos nacional efectiva de la TGR, Año 2007, Sistema de Interacción de la División de Personal (pagina de intranet).

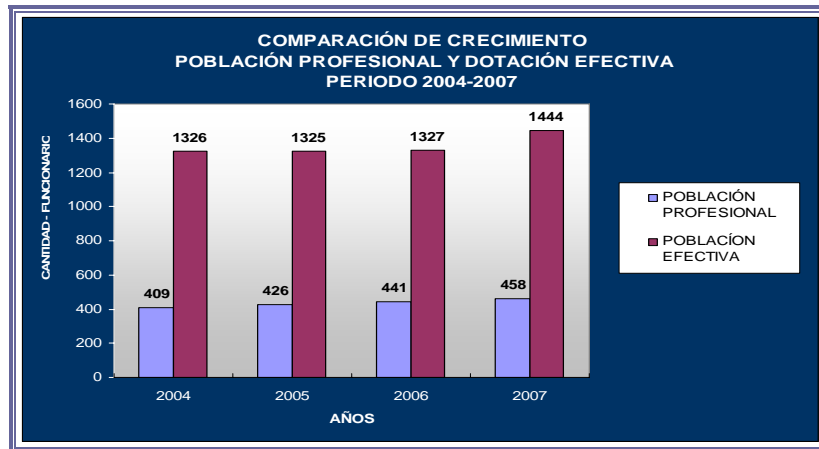
<sup>10</sup> Reconocidos con Asignación Profesional.

**CUADRO N° 1  
CRECIMIENTO DE LA DOTACIÓN NACIONAL**

DOTACION PROFESIONAL Y EFECTIVA PERIODO 2004- 2007					
AÑOS	Dotación Profesional	Dotación Efectiva	Dotación Profesional (%) sobre la efectiva	Diferencia por cada Año anterior	Comparación diferencia al 2007
2004	409	1.326	30,8 (%)	-	11%
2005	426	1.325	32,1 (%)	+4%	7%
2006	441	1.327	33,2 (%)	+3%	3%
2007	458	1.444	31,7 (%)	+4%	0

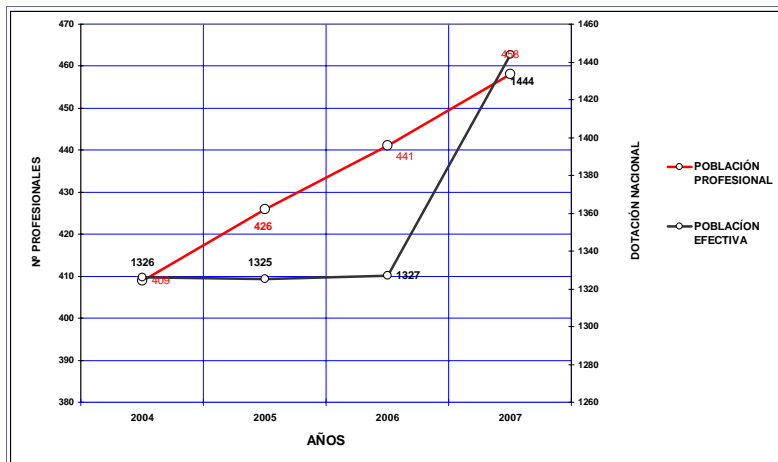
**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, Período que comprende desde Mayo del Año anterior del informe a Junio del Año posterior del Informe (Cuadro de elaboración propia).

**GRÁFICO N° 1  
COMPARACIÓN DE CRECIMIENTO NACIONAL**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, Período que comprende Mayo del Año anterior al Junio del Año posterior del Informe.

**GRÁFICO N° 2  
COMPARACIÓN DE CRECIMIENTO (RELACIONADO)**



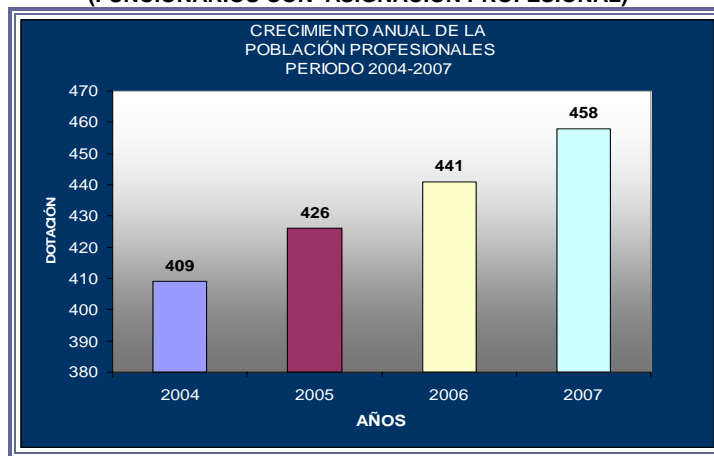
**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, Período que comprende Mayo del Año anterior al Junio del Año posterior del Informe (Elaboración propia).

En los gráficos N°1 y N°2, se observa que el crecimiento de la población efectiva del Servicio de Tesorerías, ha sido acompañado por el crecimiento de la dotación de profesionales, reflejando que cada año ha sido relativamente diferencial:

- ◆ **Año 2004:** Se sitúa el análisis “inicial”, en referencia al año posterior que surgió las nuevas medidas de modernización y profesionalización del servicio público (Iniciativa del Gobierno de Ricardo Lagos); de la cual la dotación profesional se estimó un equivalente a **409** funcionarios sobre **1.326** de la población total de ese año.
  
- ◆ **Año 2005:** Se observa que el crecimiento de la población efectiva tuvo un gran margen de diferencia con el año anterior, no obstante la dotación efectiva tuvo una leve reducción de personal, dando señales de inmovilización, no obstante, se conserva el alza de la dotación profesional.
  
- ◆ **Año 2006:** Se observa que ese año hubo un alza leve en la población nacional efectiva, manteniendo aquel margen de inmovilización, cabe destacar que la dotación profesional continúa ascendiendo en su dotación.

◆ **Año 2007:** Con respecto a los cuatro años transcurridos desde la reforma, se percibe que la dotación profesional no ha dejado de ascender, a su vez y recientemente en el primer semestre del 2007, se observa que la dotación efectiva obtuvo un crecimiento significativo.

**GRÁFICO Nº 3  
COMPARACIÓN CRECIMIENTO  
(FUNCIONARIOS CON ASIGNACIÓN PROFESIONAL)**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, Periodo que comprende Mayo del Año anterior al Junio del Año posterior del Informe (Cuadro de elaboración propia).

El Gráfico N°3, demuestra el proceso de desarrollo que han obtenido los recursos humanos “profesional” en el Servicio de Tesorerías durante los últimos cuatro años. El cuadro refleja el incremento de los funcionarios al ser reconocidos como profesionales (asignación profesional).

La comparación anterior, permite establecer que la TGR posee un incremento de su población profesional, la cual puede ser enfocada de manera más amplia, en analogía a las intenciones de profesionalización de funcionarios

públicos, publicada en el año 2003. No obstante, el seguimiento es sólo la presentación de los dos panoramas relacionados por el Gobierno y la TGR.

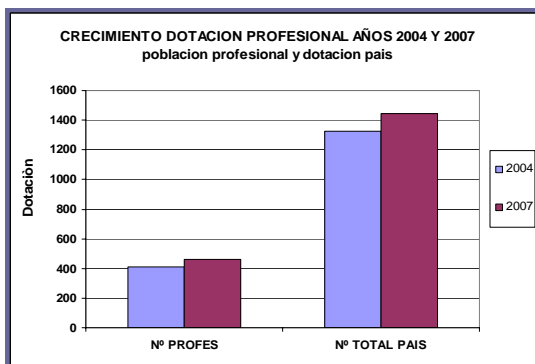
El crecimiento de profesionales, refleja un incremento de 49 funcionarios profesionales, equivalente a un 10% desde el 2003 al 2007, es decir, un aumento promedio de 16 funcionarios por año, este planteamiento se observa en el Cuadro N°2.

**CUADRO N° 2**  
**COMPARACION DE CRECIMIENTO DOTACIÓN PROFESIONAL ENTRE LOS AÑOS 2004 AL 2007**

AÑOS	2004	-	2007	DIFERENCIA	(%) DE CRECIMIENTO
Dotación de Funcionarios Profesionales	409		458	49	10,6%
Dotación de Funcionarios Efectivos	1.326		1.444	118	8,17%

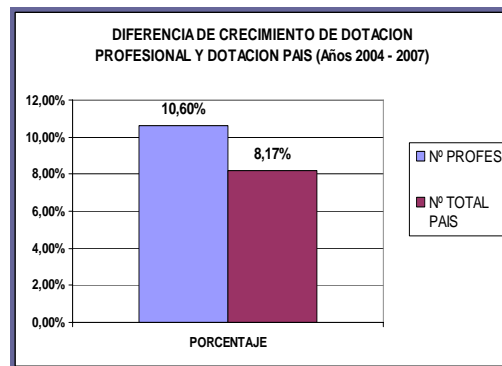
**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, Periodo que comprende Mayo del Año anterior al Junio del Año posterior del Informe (Cuadro de elaboración propia).

**GRÁFICO N° 4**  
**DOTACIÓN PROFESIONAL Y EFECTIVA ENTRE LOS AÑOS 2004 V/S 2007**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, Periodo que comprende Mayo del Año anterior al Junio del Año posterior del Informe (Elaboración propia).

**GRÁFICO N° 5**  
**DOTACIÓN PROFESIONAL ENTRE LOS AÑOS 2004 V/S 2007 (DIFERENCIAL)**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, Periodo que comprende Mayo del Año anterior al Junio del Año posterior del Informe (Elaboración propia).

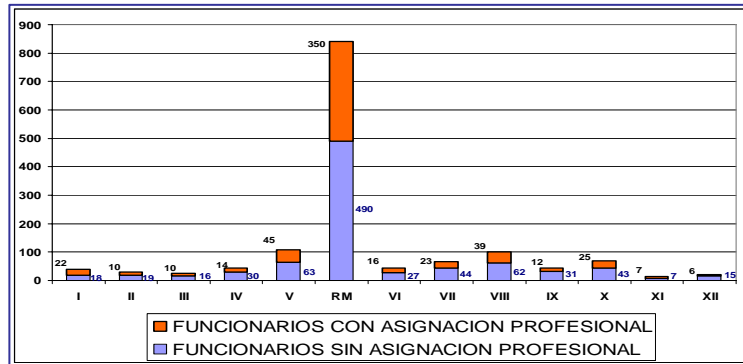
Gráfico N° 4, muestra lo establecido en el cuadro N°2, compara el incremento de la población de profesionales y la dotación efectiva, ambos ascienden paralelamente, pero en diferente grado. Si bien, la comparación desde el año 2003 al año 2007 son semejantes, a primera vista sus diferencias, el incremento es mayor en la dotación profesional, según se observa en el Gráfico N°5.

**CUADRO N° 3**  
**POBLACIÓN / FUNCIONARIOS V/S PROFESIONALES (NIVEL NACIONAL Y REGIONAL)**

REGIÓN	Números de Efectivos	Números de Profesionales	NÚMEROS DE PROFESIONALES EN COMPARACION AL :		
			TOTAL DE PROFESIONALES %	TOTAL DE EFECTIVOS %	TOTAL DE SU REGION %
Tarapacá, Arica y Parinacota	40	22	3,80	1,52	55,0
Antofagasta	29	10	1,73	0,69	34,5
Atacama	26	10	1,73	0,69	38,5
Coquimbo	44	14	2,42	0,97	31,8
Valparaíso	108	45	7,77	3,12	41,7
Región Metropolitana	840	350	60,45	24,24	41,7
Libertador General Bernardo O'Higgins	43	16	2,76	1,11	37,2
Maule	67	23	3,97	1,59	34,3
Bío - Bío	101	39	6,74	2,70	38,6
Araucanía	43	12	2,07	0,83	27,9
Los Lagos y de los Ríos	68	25	4,32	1,73	36,8
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	14	7	1,21	0,48	50,0
Magallanes y La Antártica Chilena	21	6	1,04	0,42	28,6
<b>TOTAL</b>	<b>1.444</b>	<b>579</b>	<b>100,00</b>	<b>40,10</b>	

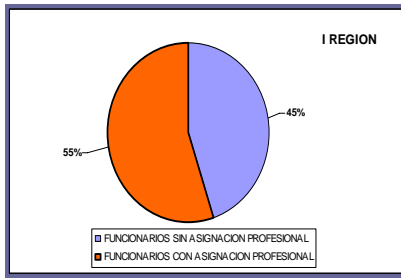
**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

**GRÁFICO N° 6**  
**PROPORCIÓN DE LA DOTACIÓN REGIONAL (FUNCIONARIO PROFESIONAL Y EFECTIVA)**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

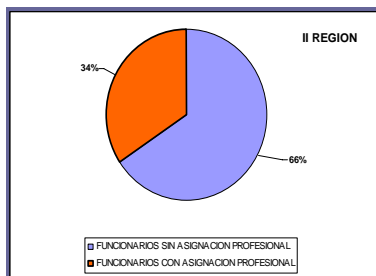
**GRÁFICO N° 6.1:**  
**REGIÓN DE TARAPACÁ,**  
**REGIÓN DE ARICA Y**  
**PARINACOTA<sup>11</sup>**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

Según la representación del Gráfico N° 6.1, la región de Tarapacá, Arica y Parinacota, posee una dotación profesional que supera más de la mitad, equivalente al **55%** de su dotación efectiva, de los 44 funcionarios que poseen estas Regiones.

**GRÁFICO N° 6.2:**  
**REGIÓN DE ANTOFAGASTA**

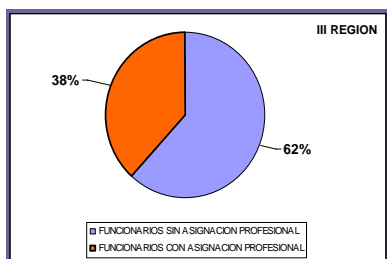


**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

Según la representación del Gráfico N° 6.2, la Región de Antofagasta, demuestra solo más de un tercio de profesionales, de lo que cubren al total de 29 funcionarios efectivos.

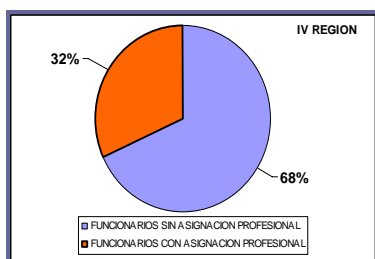
<sup>11</sup> Nueva normativa geográfica y administrativa de la división regional y provincial de Chile (Instituto Geográfico Militar – Chile). [www.igm.cl](http://www.igm.cl)

**GRÁFICO N° 6.3:  
REGIÓN DE ATACAMA**



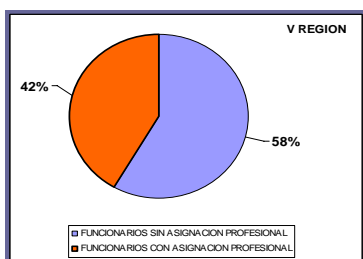
**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

**GRÁFICO N° 6.4:  
REGIÓN DE COQUIMBO**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

**GRÁFICO N° 6.5:  
REGIÓN DE VALPARAÍSO**



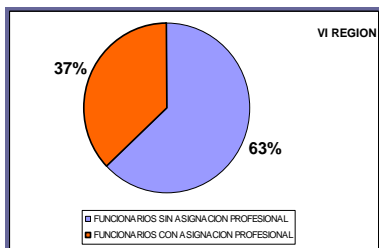
**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

En el Gráfico N° 6.3, se observa que la región de Atacama, los funcionarios con asignación profesional tienen una proporción cercana al **40%**, la cual se hace apreciable su presencia en los 26 funcionarios efectivos que concierne a esta región.

Gráfico N° 6.4, señala una representación de 32% de profesionales, cantidad inferior a la que es la población efectiva (68%) que es de 44 funcionarios.

La Región de Valparaíso, Gráfico N° 6.5, posee el segundo lugar de mayor número de población efectiva a nivel nacional y también en dotación profesional (en comparación de la R.M.); Además, el gráfico revela como se aproxima la dotación profesional a la media de la población total efectiva de aquella región.

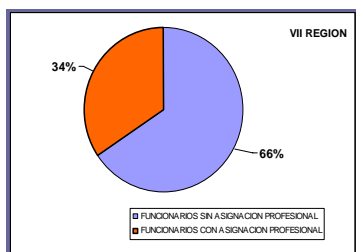
**GRÁFICO N° 6.6:  
REGIÓN DE LIBERTADOR GENERAL  
BERNARDO O'HIGGINS.**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

En el Gráfico N° 6.6, se evidencia que la dotación profesional abarca levemente en esta región con un 37%, que equivale a 16 profesionales, en comparación a la población efectiva de un total de 43 funcionarios, observando una diferencia de 26% entre ambas dotaciones.

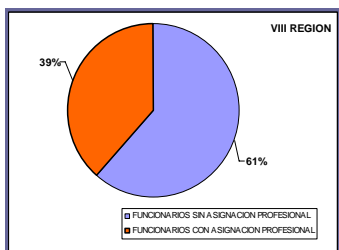
**GRÁFICO N° 6.7:  
REGIÓN DE MAULE**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

El Gráfico N° 6.7, demuestra que la región del Maule, los funcionarios con asignación profesional poseen una proporción similar a la región anterior (gráfico N° 6.6), cercana al 40%, la cual se hace apreciable la dotación profesional.

**GRÁFICO N° 6.8:  
REGIÓN DE BIO - BIO**

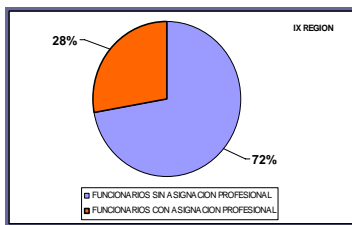


**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

La región de Bio-Bio, según el gráfico N° 6, se establece un tercer lugar a nivel nacional de poseer mayor dotación efectiva. De esta manera, en el gráfico N° 6.8, indica que el 39% son de la dotación profesional y el 61%

corresponde a la población que no posee esta asignación profesional. Cabe destacar, que el 39% de dotación profesional puede seguir aumentando y ser más corta la brecha hacia la mitad de efectivo de esta región.

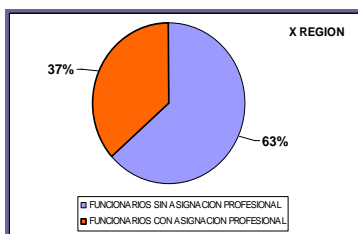
**GRÁFICO N° 6.9:  
REGIÓN DE ARAUCANIA**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

El Gráfico N° 6.9, contempla que la dotación profesional esta bajo del tercio del total de efectivo, a pesar que la región de Araucanía manifiesta una abundante población efectiva (43 funcionarios). El 72%, son funcionarios que no posee asignación profesional, existiendo una baja presencia de profesionales.

**GRÁFICO N° 6.10:  
REGIÓN DE LOS LAGOS, Y  
LOS RÍOS<sup>12</sup>**

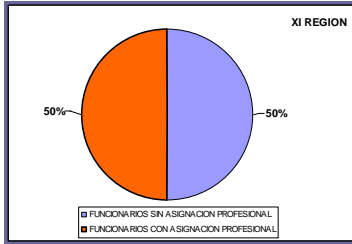


**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

El Gráfico N° 6.10, la dotación localizada en esta región se observa que el 37% de los profesionales sobre la dotación efectiva, es cercana al 40%.

<sup>12</sup> Nueva normativa geográfica y administrativa de la división regional y provincial de Chile, (Instituto Geográfico Militar – Chile). [www.igm.cl](http://www.igm.cl)

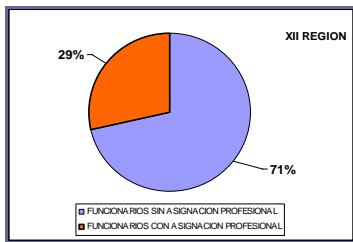
**GRÁFICO Nº 6.11:  
REGIÓN DE AYSÉN DEL GENERAL  
CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO.**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

La Tesorería de la Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, posee un equilibrio perfecto entre la dotación efectiva y la dotación profesional, es decir, de una población efectiva de 14 funcionarios, su mitad son 7 funcionarios profesionales.

**GRÁFICO Nº 6.12:  
REGIÓN DE MAGALLANES Y  
ANTÁRTICA CHILENA.**

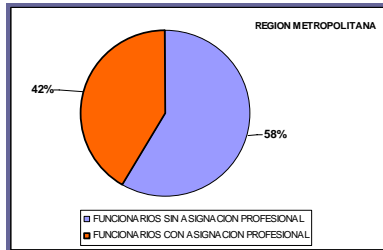


**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

Según lo visto en el Gráfico Nº6.12, la dotación profesional abarca ligeramente un tercio sobre la población efectiva, de 29%, se observa que existen 6 profesionales sobre 21 funcionarios de la población efectiva, lo que demuestra levemente el crecimiento de profesionales de esta región de una población menor.

En la Región Metropolitana se concentra el mayor número de población de la TGR; esto incluye la dotación efectiva (58%)y la dotación profesional (42%), ambas son las más

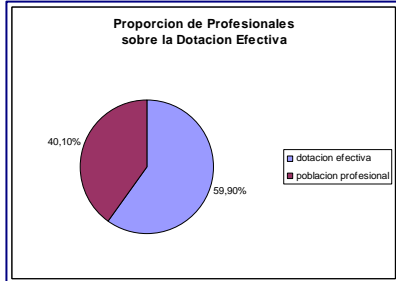
**GRÁFICOS N° 6.13:  
REGIÓN METROPOLITANA**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (Elaboración propia).

alta en comparación al resto de las regiones (observar gráfico N° 6). Asimismo, se observa que el 42% de la dotación profesional de la R.M., se encuentra en la Tesorería General (Departamentos), que son 217 funcionarios profesionales, 103 funcionarios profesionales en Tesorerías Regionales, y 30 funcionarios profesionales en las Tesorerías Provinciales, lo que demuestra que este 42% de la dotación profesional de esta región es en total 350 funcionarios profesionales. Cabe destacar que en esta región existe una leve diferencia entre el 58% de funcionarios sin asignación y el 42% de los que poseen asignación profesional.

**GRÁFICO N° 6.14:  
DOTACIÓN PROFESIONAL NACIONAL**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo (2006) y junio (2007) del informe (cuadro de elaboración propia)

En el Gráfico N° 6.14, demuestra a nivel nacional que existe un 40,10% de la población profesional sobre la dotación nacional efectiva (59.9%), siendo relevante esta observación, ya que es notorio el número de profesionales con asignación profesional que se acerca levemente al 50% de la población nacional efectiva, con solo 10% de diferencia, para alcanzar la mitad de la población nacional. Aunque este porcentaje no supera la mitad, de la dotación efectiva, es una presencia no menor, por lo tanto, es necesario saber cómo es este recurso, cómo está distribuido en nuestro servicio y cómo se compone este activo, un capital humano favorable, que es fundamental conocer y medir o cuantificar la viabilidad de aprovecharlo profesionalmente.

## 2. DELIMITACIÓN

La investigación estará encaminada por los siguientes lineamientos:

Como base de investigación se analizará a los funcionarios profesionales, reconocidos con asignación profesional<sup>13</sup>, creada por Ley a los Títulos profesionales, excluyendo a los funcionarios que poseen asignación especial<sup>14</sup> y personal a Honorarios.

La investigación comprende el periodo 2004 – 2007. La información está basada en la base de datos del Sistema de Interacción de la División de Recursos Humanos, de la TGR, primer Semestre año 2007, e informe de la División de Personal a DIPRES, periodo que comprende de Mayo año anterior y Junio del año posterior del informe anual, con información a nivel nacional.

El estudio aborda, el análisis de la dotación total de funcionarios de la TGR versus la dotación total de profesionales del último periodo, la que se constituye por Estamentos, calidad jurídica, género, edad, años de servicios y por tipos de carreras.

---

<sup>13</sup> Ley N° 19.185, Art. 19, Asignación por título profesional obtenido en una Universidad o Instituto de Educación Superior con una formación igual o superior a 8 semestres.

<sup>14</sup> Asignación especial Ley N° 19.699, Asignación especial por títulos Técnicos de Nivel Superior para regularizar situación de funcionarios que cumplían requisitos específicos al 23 de noviembre de 2000.

### **3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué utilidad provoca el crecimiento de profesionales en la Tesorería General de la República?

### **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el impacto que genera el crecimiento de profesionales universitarios en la Tesorería General de la República en el periodo 2003 - 2007.

#### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el número de funcionarios profesionales, durante los últimos cuatros años.
- Conocer y delimitar la dotación profesional por regiones.
- Examinar los tipos de títulos universitarios de los funcionarios egresados.
- Conocer el desarrollo laboral de los profesionales.
- Recopilar información de la gestión vigente de Recursos Humanos de la Institución.

## 5. JUSTIFICACIÓN

El motivo que ha abordado la relevancia de esta investigación, se plantea en los siguientes ámbitos:

### ◆ **Importancia para los funcionarios**

La importancia y el reconocimiento de la labor de los funcionarios profesionales y sus esmeros por entregar capacidades competitivas, intelectuales y gerenciales de sus funciones o gestión, generando participación e integración de ellos. Sin dejar atrás, el beneficio que otorga la TGR, la información que estimule el desarrollo de integración de los funcionarios egresados y estudiantes de carreras superiores. Además, está la posibilidad que un funcionario por diversos motivos incluya en su autocapacitación profesional el valor de su esfuerzo, para crecer con la Institución, potenciando a su vez, las gestiones que se señalan en la misión y visión de la TGR.

### ◆ **Valor para la Comunidad**

Esta investigación sitúa la gestión que favorece a la comunidad, que son los beneficiarios directos de los servicios públicos, en la obtención de servicio de atención personalizada, con calidad, dinamismo y eficacia, es

decir, usuarios y contribuyentes (clientes), generando confianza en la modernización de la Administración Pública, a través de equipos y trabajadores profesionales (conocimientos y habilidades).

### **Enfoque Institucional**

Por otra parte, la investigación ayudará también, por medio de esta herramienta, a mejorar las decisiones en el aprovechamiento del capital humano e intelectual de la Institución y en la comunidad.

### **Importancia para Integrantes de la Tesís**

Y como última justificación, en un aspecto más subjetivo y particular, constituir un panorama que desarrolle una prospectiva personal en relación a nuestro futuro profesional y laboral en la TGR.

# II. CAPÍTULO

---

RESEÑA INSTITUCIONAL  
DE LA  
TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

## **1. RESEÑA HISTÓRICA**

### **1.1. LOS COMIENZOS**

El origen de la Tesorería General de la República, se remonta al tiempo de la conquista, luego de la llegada de Colón a América en el año de 1492. La Corona española organizó un aparato administrativo imperial en las Indias, ante las evidentes muestras de riqueza que el suelo americano fue ofreciendo.<sup>15</sup>

La Tesorería General de la República, es la heredera histórica de una labor continúa de manejo y gestión de los fondos fiscales, que se inicia en la génesis de la organización política de Chile, con el nombramiento interino, por parte de Pedro de Valdivia, de Jerónimo de Alderete como primer oficial de la Real Hacienda en el año de 1541, ratificado en el año 1544 por el príncipe Vasco Nuñez de Vela, Virrey del Perú.

### **1.2. EVOLUCIÓN DE LA TESORERIA**

Inaugurada, con lo que en visión tradicional se ha entendido de la llegada del Gobierno a mayor acercamiento de los sectores medio de la población chilena con el triunfo de la candidatura presidencial de Arturo

---

<sup>15</sup> Memoria de Aniversario Año 2000, Relaciones Públicas. [www.tesoreria.cl](http://www.tesoreria.cl)

Alessandri Palma, lo que provoca en la década de 1920, crisis y reordenamiento de casi todas las estructuras orgánicas del país.

En esta década, se produce con la visita a Chile de la Misión Kemmerer<sup>16</sup>, una reorganización de las disposiciones del Servicio de Tesorerías y por medio de un decreto publicado el 5 de agosto de 1927, se crean la TGR, el Banco Central y la Contraloría General de la República.

El primer Tesorero General de la República fue Augusto Merino Segura (1927-1930). Su nombramiento fue una reproducción del nuevo espíritu que Ibáñez del Campo pretendía imponer a la Administración del Estado. La primera dotación de la Tesorería General de la República la constituyen 817 funcionarios; 18 Tesorerías Provinciales y 232 Tesorerías Comunes. Posteriormente, mediante la Ley N° 2437 (08 de Noviembre 1927) se determinan las funciones del nuevo ente de la administración pública.

La estructura de la Tesorería es modificada con posterioridad, siempre bajo el concepto de mejorar su funcionamiento. En los inicios de los años 60' se vivía una situación muy peculiar en América Latina, una ola

---

<sup>16</sup> Grupo de expertos que es presidido por el profesor Edwin Walter Kemmerer, conocido como "Money Doctor", profesor de economía en las universidades norteamericanas de Cornell y Princeton, se destacó por sus profundos conocimientos de política monetaria, especialmente en lo referido al problema de la inflación, como asesor financiero y económico de distintos Gobiernos de países especialmente latinoamericanos, asesoró al Gobierno de Arturo Alessandri Palma, y sus propuestas se ven materializadas en el Banco Central de Chile y la Contraloría General de la República (1925).  
[www.Estudiohistoricos.uchile.cl](http://www.Estudiohistoricos.uchile.cl)

de regímenes populistas durante la década anterior (por ejemplo, Perón, la revolución nacionalista boliviana; Ibáñez del Campo durante su segunda administración, etc.) da inicio a un nuevo periodo convulsionado y marcado por el signo de la triunfante revolución cubana (1959). En este contexto, Estados Unidos y los organismos económicos internacionales estimulan a los Gobiernos a realizar reformas que signifiquen una mejora en sus sistemas de recaudación, necesarios para dotar a sus poblaciones de mejores condiciones económicas y sociales que alejen la posibilidad de revoluciones políticas.

Es así, que en 1960, durante el Gobierno de Jorge Alessandri Rodríguez, se promulgan algunas disposiciones para actualizar la organización de la TGR y se publica el Decreto con Fuerza de Ley N° 179, que dispone una reforma orgánica del Servicio de Tesorería, refrendada con el Reglamento Orgánico (D.S. de Hacienda N° 9088, 9 de Agosto de 1960).

Estas reformas eran una actualización en la estructura del Servicio y una mayor centralización que, junto a los evidentes progresos técnicos producidos desde la fundación de la TGR, permitirán un trabajo más eficiente. Sin abandonar las labores centrales que su decreto de fundación entregaba, se introdujeron algunos cambios como, por ejemplo, la centralización en nuevos departamentos, de lo que antes eran las

secciones del servicio y la supresión del cargo de Tesorero subrogante. Se dispone de los cargos asesores del Tesorero General, sean ejecutados por funcionarios que estén en posesión del título profesional de Abogado o Ingeniero Comercial, además, se ordena centralizar todos los ingresos fiscales manejados por la Tesorería en la cuenta única del Banco del Estado.

La reorganización derivada de este Decreto tuvo aspectos positivos para el Servicio, entre los que destaca:

- ◆ Una nueva regulación, más detallada y explícita respecto a las funciones de cada departamento, así como del Tesorero General.
- ◆ Desaparece de la normativa la obligación de las Tesorerías Provinciales de ejecutar procedimientos de cobranza, rentas y créditos en mora. Esta misión pasó al servicio de Cobranza Judicial de Impuestos y, posteriormente, al Consejo de Defensa del Estado.
- ◆ Se faculta a la Tesorería General de la República, suspender la entrega de fondos o retener remuneraciones o desahucios a funcionarios públicos, si existen cargos pendientes contra ellos.

En el año de 1963, se produce una nueva reformulación legal del funcionamiento de la TGR, que define las funciones de cada departamento, establece algunas secciones al interior de éstos y permitir mediante la creación del cargo de Inspector Visitador Zonal, una progresiva descentralización funcional.

Posterior al Gobierno Militar, se introducen profundas reformas en el Sector Público. Las reestructuraciones llevadas a cabo se enmarcaban en la disminución de la planta funcionaria estatal, el fuerte control sobre el gasto público y la descentralización de los servicios administrativos.

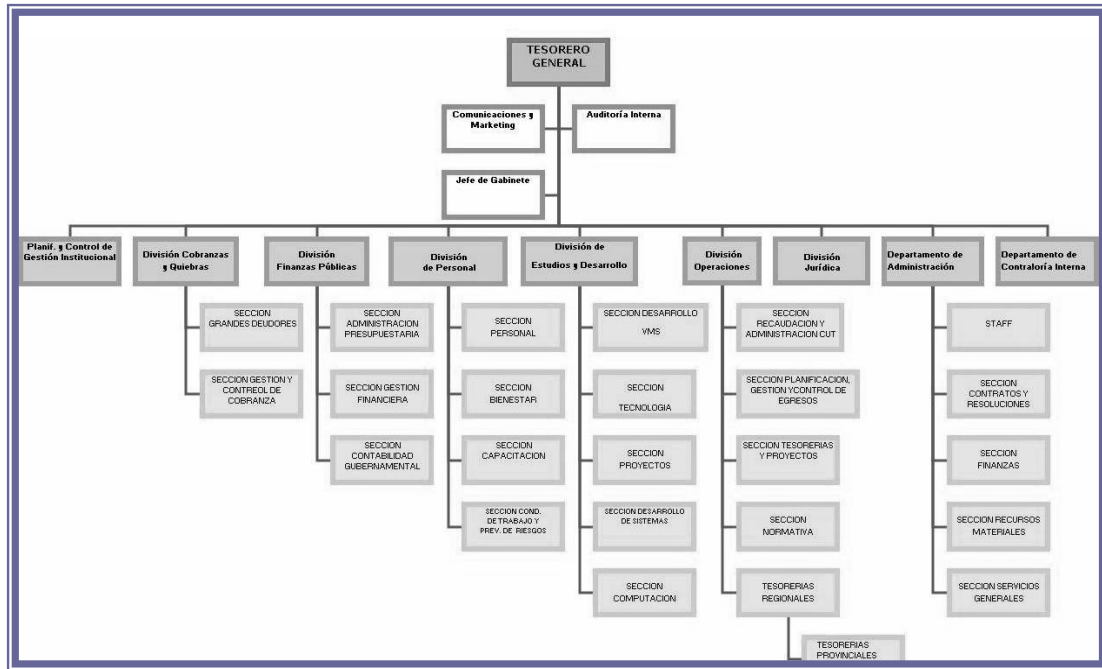
Debido a estas Reformas, varias divisiones de la TGR se vieron severamente disminuidos en su dotación personal y de los recursos, en tal sentido, la TGR fue reestructurada a través del D.F.L N° 178 (1981) que suprimió 257 Tesorerías Comunales y las trasladó a las Municipalidades, este traspaso significó para el Servicio que tenía 3.500 funcionarios quedara con 900 funcionarios, finalizando en 13 Tesorerías Regionales y 15 Tesorerías Provinciales.

La estructura actual de la Tesorería General de la República, se encuentra formada por 11 Departamentos y sus respectivas secciones, 15 Tesorerías Regionales y 25 Tesorerías Provinciales.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Información obtenida de la página de Internet de la entidad. [www.tesoreria.cl](http://www.tesoreria.cl).

## ORGANIGRAMA N° 1 TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA



FUENTE: [www.tesoreria.cl](http://www.tesoreria.cl)

## 2. ACTUALIDAD

Desde sus inicios, hasta nuestros días, la Tesorería, ha conservado su característica esencial de ser la Institución que cumple el deber para el Estado de recaudar ingresos y efectuar el pago de sus obligaciones, contribuyendo de este modo al manejo de los recursos públicos.

## **2.1. MISIÓN**

Somos el Servicio Público responsable de recaudar y cobrar los tributos y créditos del sector público; pagar las obligaciones fiscales y administrar los recursos financieros para el funcionamiento del Estado, contribuyendo al desarrollo de Chile.

## **2.2. VISIÓN**

Ser el Servicio Público de vanguardia en la administración tributaria y financiera. Moderno y eficiente en la gestión de recaudar, cobrar, pagar y administrar los fondos públicos; brindando una atención personalizada e integral de alta calidad con la más avanzada tecnología; integrado por un equipo de personas capacitadas, participativas, altamente motivadas y comprometidas con los valores y objetivos institucionales.

## **2.3. ROL SOCIAL**

La tesorería es la responsable de proveer al Estado los recursos que este requiere para llevar a cabo los programas de Gobierno, en especial los programas de carácter social, destinado a mejorar el nivel de la vida de los sectores más pobres de nuestro país.

## 2.4. DEPENDENCIA

El Servicio de Tesorería, depende del Ministerio de Hacienda y forma parte de la administración tributaria del Estado, junto al Servicio Nacional de Aduanas y al Servicio de Impuestos Internos

## 2.5. FUNCIONES<sup>18</sup>

La TGR debe llevar a cabo diversas funciones asociadas al cumplimiento de su misión:

- “ a) **Recaudación:** A través de la red bancaria y de los sitios Web de Tesorería y del SII, se lleva a cabo la recaudación de todos los ingresos fiscales, tanto en moneda nacional como extranjera. En la actualidad, esta entregando el servicio de recaudación a las diferentes entidades fiscales a través del portal de pagos del Estado.
- b) **Cobranza:** Efectúa la cobranza de los impuestos en mora, de las multas aplicadas por autoridades administrativas, de los créditos fiscales a los que la ley da el carácter de impuestos y

---

<sup>18</sup> Folleto de información a disposición del público en general / 2007

de los demás deberes tributarios de los ciudadanos con el Estado.

**c) Pago de Obligaciones fiscales:** Efectúa pagos de diversa naturaleza, que corresponde a devoluciones (renta, IVA, y otros); franquicias y beneficios a diversos sectores para fortalecer el desarrollo económico; aportes fiscales, pagos por diferentes conceptos, como es el caso del financiamiento público electoral. Todo esto en el marco de lo dispuesto en la Ley de Presupuestos de cada año.

**d) Administración de la deuda Pública:** La Tesorería esta facultada para efectuar emisiones de bonos, pagarés u otras obligaciones que las leyes dispongan, aceptarlos o endosarlos y ordenar su colocación. El Tesorero General tiene la facultad para contraer deudas y para colocar títulos o valores en el mercado financiero interno y/o externo, cuando la situación financiera del país así lo requiere. En el ejercicio de esta función, la Tesorería debe efectuar el pago de los compromisos y obligaciones asumidos por el Fisco de Chile al recurrir a fuentes de endeudamiento, haciendo efectiva la amortización de la deuda interna y externa.

**e) Ejecución y Contabilización del Tesoro Público:** La Tesorería es la encargada de ejecutar y contabilizar los movimientos financiero-contables de la partida Tesorero Público, conforme a la Ley de Presupuestos y según la Ley de administración financiera del Estado. Además, provee a la autoridad económica de información contable y estadística, indispensable para la evaluación de la marcha de las finanzas públicas.

**f) Administración de la Cuenta Única Tributaria (CUT):** La cuenta única tributaria, es una base de datos donde se registran los deberes tributarios en mora, pagados en cobranza, devoluciones, pagos, subsidios y otros beneficios recibidos, etc., de cada contribuyente. ”

## **2.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

El Servicio de Tesorería cuenta con una Tesorería General, que se divide en Departamentos y en secciones, siendo el centro rector de la Institución, cuya sede esta en la Región Metropolitana (R.M), el Servicio de Tesorerías se encuentra formada de 15 Tesorerías Regionales y 25 Tesorerías Provinciales, distribuidas a través del país.

## 2.7. PROCESO DE MODERNIZACIÓN

El Proyecto de Modernización de Tesorería busca mejorar la calidad de la atención de sus usuarios, haciendo más simple y expedito el cumplimiento tributario.

El proyecto de mayor envergadura emprendido por la TGR, como parte de la política de Gobierno electrónico, es el Portal de Pagos del Estado. Los lineamientos estratégicos de la Agenda Digital, que buscan poner al Estado en Línea, al servicio del ciudadano, tienen una correspondencia concreta en esta herramienta que permite pagar impuestos, créditos fiscales, multas y diversos productos o servicios ofrecido por otras entidades públicas en [www.tesoreria.cl](http://www.tesoreria.cl).

# III. CAPÍTULO

---

MARCO TEÓRICO

“LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO”

## 1. SER PROFESIONAL ¿UNA EXPECTATIVA?

¿Qué es lo que determina ser Profesional o, más bien, dedicarse a estudiar una profesión, especialmente cuando se está ejerciendo una actividad laboral?

Según la **teoría de la expectativa** enunciada por Víctor H. Vroom, señala y enfoca esta conducta en las organizaciones, la cual es determinada por una combinación de factores de las personas y factores del ambiente. Esta primera, son decisiones que se toman, de forma conscientes a las diferentes necesidades, deseos y metas, en donde conducirá a un resultado deseado.<sup>19</sup>

Esta teoría insta que la motivación de las personas es hacer algo determinado por el **valor que otorgue el resultado de sus esfuerzos** (ya sea positivo o negativo) multiplicando por la certeza que tengan de sus esfuerzos ayudarán tangiblemente al cumplimiento de una meta<sup>20</sup>.

El Recurso Humano de la TGR y su proyección Profesional, se sujeta en la tendencia que presenta el autor Víctor H. Vroom, una conducta colectiva de expectativas, pero si bien, la teoría de la expectativa es

---

<sup>19</sup> Administración: una perspectiva global - factores humanos y motivación / sexta edición/ 1998 /Pág. 450.

<sup>20</sup> Administración: una perspectiva global - factores humanos y motivación / sexta edición/ 1998 /Pág. 499.

flexible por considerarse más “cotidiano” (real y actual) reconociendo las apreciaciones de “valor” que van variando según el individuo y el lugar. Asimismo, lo que presenta el panorama de oportunidades real de los funcionarios públicos.

Es primordial reconocer este comportamiento dentro del Servicio de Tesorería y su Gestión, para Víctor H. Vroom, es reconocer la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Muy semejante lo que presenta las perspectivas de Abraham Maslow<sup>21</sup>, de la Escuela Humana de la Administración, pero para Víctor H. Vroom, es conducente la armonía entre los objetivos personales y los objetivos de la Administración de las instituciones, que se basa en el esfuerzo para obtener un valioso desempeño, recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado sea conveniente para ambos.

Para la TGR y su personal profesional, ciertamente en la práctica enfrenta diferencia de objetivos y metas, pero la *teoría de la expectativa*, conserva y adopta una apariencia más realista, y concuerdan con el concepto de armonía entre los objetivos.

Las metas personales de los individuos se adhieren a las metas organizacionales, pero unas y otras pueden armonizar. Además, es

---

<sup>21</sup> La teoría sobre la motivación humana - énfasis en la personas y su comportamiento /1943.

“absolutamente coherente con el sistema de la administración por objetivos”<sup>22</sup>, solo la dificultad de su aplicación esta en la administración, en su lógica y el diseño de su gestión con las condiciones para elaborar un mejor cometido de los Recursos Humanos en la organización.

Para Víctor H. Vroom, la teoría de la expectativa, se explica en tres factores que son:

**La Valencia:** Es la tendencia de obtener una recompensa, la cual tiene para cada recompensa en un “momento dado” un valor de valencia única, aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras. Es decir, puede que exista un deseo por alcanzar un determinado resultado y en el otro caso, el deseo será de huir de un determinado resultado final.

**La Expectativa:** Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea, en donde se le asume un valor a su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido.

**El Medio:** Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una **recompensa**, que también asumen un valor si su

---

<sup>22</sup> Administración: una perspectiva global / factores humanos y motivación / sexta edición / 1998. / Pág. 511

estimación sobre la obtención de recompensa es igual al desempeño realizado. Es decir, este factor tendrá una alta apreciación y de lo contrario, una baja, generando la desmotivación.

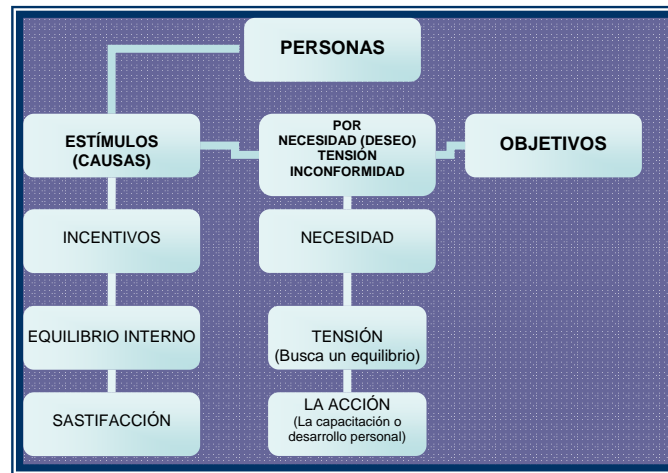


La Motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente, y que genera una productividad en los trabajadores que consigue ser motivado o auto motivarse, sumándose a los objetivos de la organización, a través de la participación y mejoras de las condiciones laborales.

Por lo tanto, la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera y que puede ser provocado por un estímulo externo e interno.

En su conjunto, el personal del Servicio de Tesorería, posee este impulso o estímulo para ser Profesional, estudiar para capacitarse y lograr sus diversas necesidades u objetivos, formando este comportamiento de crecimiento de Profesionales, manifestados en estos últimos cuatros años.

**FIGURA N°2  
CICLO MOTIVACIONAL**



Fuente: Cuadro de elaboración propia<sup>23</sup>.

Entonces, la teoría de las expectativas, contribuye en que grado se desea una retribución, por parte del esfuerzo y el desempeño realizado. Esto produce que el personal de la TGR persiga con su esfuerzo y rendimiento a motivarse a un resultado valioso. Víctor H. Vroom, señala que una persona se motiva al proyectarse con sus expectativas, como de oportunidad o fracaso, en la obtención de un título profesional para ejercer una función pública.

- ◆ **Autoestima:** Es la expectativa más alta que puede poseer un trabajador (se valora a si mismo).
- ◆ **Autoeficacia:** Determina lo que puede ser capaz el trabajador, como cubrir sus objetivos de manera concreta.

<sup>23</sup> Enfoque Emocional del Trabajo - Clase de Recursos Humanos / U.A.H.C. / 2004

- ◆ **Éxito previo en la tareas:** Determinación de expectativa personal.
  
- ◆ **Ayuda externa:** Dentro del campo laboral, asistencia y apoyo del supervisor o subordinados, aunque se presenta la inquietud, que se desvalorice la propia motivación por exceso de ayuda, en que podría bajar su expectativa o valorización propia.
  
- ◆ **Información:** necesaria para completar sus objetivos, donde se manifiesta sus conocimientos para lograr sus metas, desde sus experiencias hasta el desarrollo académico.

La teoría de las expectativas, da referencia al comportamiento de los trabajadores públicos en la TGR, y el porqué de sus proyecciones de Profesionalismo (Título Profesional), basada en su educación superior, en que se proyecta sus expectativas personales y laborales, logrando la satisfacción de sus necesidades y objetivos.

## 2. EL RECURSO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

La preocupación por mejorar la gestión de Recursos Humanos, es un tema que ha sido abordado con mayor interés por las organizaciones, este tema se presenta con nuevos horizontes en la gestión de los Recursos Humanos, principalmente en la TGR.

## 2.1. LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

Las personas constituyen las organizaciones. Se presentan dos maneras de estudiarlo, en la primera, se distingue como “el ser humano”, dotada de personalidad e individualidad, y en la segunda, es un “Recurso” dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores relevantes.

Según lo que señala el autor James D Thompson<sup>24</sup>, es necesario comprender el comportamiento de las personas que laboran en la empresa, conocer sus frustraciones y sus satisfactores, que afectan la relaciones con la organización, sin pagar “*el precio de esta ignorancia*”, es importante conocer el comportamiento tanto a nivel individual como grupal y organizacional, las expectativas que poseen los funcionarios, más aún, está pretensión de estudiar en la educación superior. Destacando una constante preocupación en conocer los objetivos de los empleados en relación a los objetivos de la organización.

No obstante, si los objetivos de los trabajadores no son compartidos por la organización, siendo de intereses diferentes, hace razonar que las personas se aferran a una limitación de sus propios logros y no de la organización, generando un quiebre en la relación de los objetivos entre el

---

<sup>24</sup> James D Thompson, Donald Van Houten, “Ciencia Del Comportamiento”, conjunto de disciplinas que se ocupan principalmente de la comprensión, control y predicción de la conducta del hombre (habilidad, capacidad y personalidad), como individuo y como miembro de grupos, comunidades y organizaciones / 1975.

trabajador y la Organización. Aunque se presenta la probabilidad de encontrar un fin común, logrando sinergia en su participación.

Algunos aspectos de objetivos o aspiraciones:

- ◆ **Organización:** capital, lucro, bien común (en el Servicio Público), oportunidad de mercado, potencial humano, etc.
  
- ◆ **Individuo:** salario, descansos y horarios justos, oportunidad de carrera, ascensos, reconocimientos, seguridad de cargo, etc.

Una relación entre los objetivos señalados anteriormente, se puede encontrar un punto en común, el “**Elemento humano**”; por parte de la organización, que busca un potencial humano y por parte del individuo, están las aspiraciones de oportunidad de carrera y ascensos, como también el reconocimiento. Ambos pueden encontrar un punto de equilibrio y enlace; por ejemplo, el individuo puede proporcionar habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud de aprender, a su vez, la organización debe imponer al individuo responsabilidades definidas o ser parte integral a la estrategia de la organización.

## 2.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

¿Qué valor tienen para el Servicio de Tesorería, sus recursos humanos, en la cual presentan un desarrollo laboral y crecimiento en su promoción y en determinados casos, su calidad profesional?

Ese valor se puede conducir, es lo que plantea Idalberto Chiavenato, una administración pensada en planificar, dirigir y controlar sus Recursos Humanos.

*"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo." <sup>25</sup>.*

El tratar de acoplar todas las aspiraciones y llevarlas a cabo con eficiencia, en una correcta Gestión, que encamine este Recurso en un bien común.

---

<sup>25</sup> Idalberto Chiavenato / Administración de Recursos Humanos/ Capítulo I / Segunda Edición / s.a.

*“Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización”<sup>26</sup>*

El autor, se refiere directamente a la Gestión de RR.HH. y su posición en aprovechar los recursos disponibles, es este caso, el potencial profesional existente en la TGR. Las personas son la que integran una institución, son el cuerpo de la organización, es la representación de la entidad, y su conservación es fundamental, en donde la Gestión debe vincularse al no perder un *“elemento potencial y familiarizado con su labor”*

*“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más objetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los Recursos Humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo”<sup>27</sup>*

Para permitir que la administración de los Recursos Humanos sea una respuesta de las expectativas para los funcionarios del Servicio de Tesorería, durante los últimos cuatro años, se reflexiona cómo está compuesta una Administración de Recursos Humanos y en dónde se percibe la apertura de la Gestión, en referencia a la formación,

---

<sup>26</sup> Idalberto Chiavenato / Administración de Recursos Humanos/ Capítulo I / Segunda Edición / s.a

<sup>27</sup> Idalberto Chiavenato / Administración de Recursos Humanos/ Capítulo I / Segunda Edición / s.a.

organización y disposición de Profesionales integrados en este Servicio Público.

### **2.2.1. Subsistema y política de desarrollo de los Recursos Humanos**

En la Administración de Recursos Humanos, posee subsistemas y políticas de los procesos que envuelven dicha Gestión, que ordena este proceso de forma conjunta pero separada, aunque para nuestra investigación, concentramos nuestra percepción en el subsistema “*Desarrollo de los Recursos Humanos*”<sup>28</sup>, con orientación en mejorar las competencias del actual Capital Humano, para alcanzar la visión estratégica de la TGR. El objetivo de los subsistemas, es la subdivisión de la administración de Recursos Humanos y se plantea de la siguiente manera:

---

<sup>28</sup> Idalberto Chiavenato / Administración de Recursos Humanos/ capítulo I / Segunda Edición / s.a.

**TABLA N°1**
**SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

<b>PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Planeación – Organización – Desarrollo – Coordinación - Control</b>
<b>A. Subsistema de Recursos Humanos</b>	Incluye planeación de Recursos Humanos, investigación de mercado (mano de obra), reclutamiento y selección.
<b>B. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos</b>	Implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).
<b>C. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos</b>	Comprende remuneración (Administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
<b>D. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos</b>	Que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.
<b>E. Subsistema de Control de Recursos Humanos</b>	Que abarca base de datos, sistema de información de Recursos Humanos (recopilación y manejos de datos, estadísticas, registros, informes, graficas) y auditoría de Recursos Humanos.

FUENTE: Idalberto Chiavenato / Administración de Recursos Humanos/ Segunda Edición / Pág. 117 / s.a.

El subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos (letra “d”, tabla N°1), distinguimos su análisis, en la etapa de la planeación y organización de la permanencia del trabajador dentro de la TGR, donde constituyen un proceso basado en el desarrollo de los Recursos Humanos.

El análisis, se forma de manera interdependiente, porque no es necesario seguir un orden, la secuencia de estos procesos de subsistemas varían según la situación, como el caso del desarrollo de funcionarios y sus respectivos planes. Sin embargo, el desarrollo aplicado por los funcionarios ha sido de forma propia y autónoma, y que no es promovida según este subsistema, aclarando que ésta es de solo proyección de capacitación y

planificación de desarrollo personal, aislando este concepto de Profesionalización, definiendo la posibilidad de encontrar la falla de gestión en la organización del citado problema: en consideración de no establecer en su subsistema de esta área, que amortigua esta nueva contingencia.

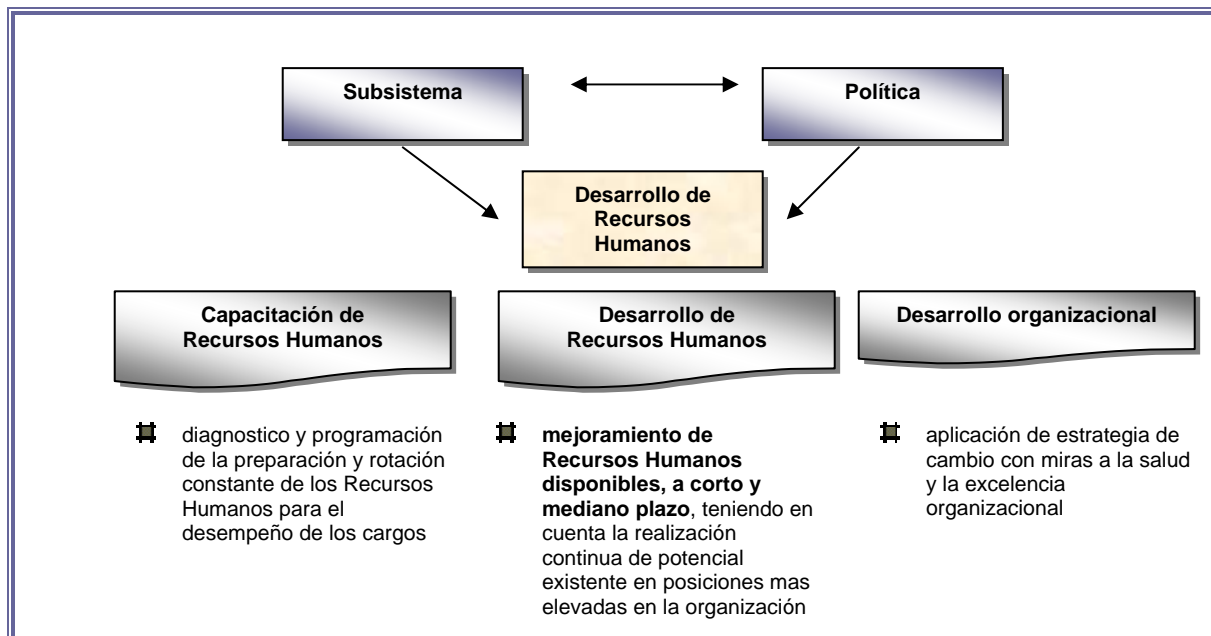
La planificación de desarrollo, se despliega en la política de Recursos Humanos, que surgen de la racionalidad de establecer reglas para dirigir estas funciones y asegurar sus objetivos, las cuales, para nuestro interés, apuntamos a las **Políticas de desarrollo de los Recursos Humanos**, la cuales son:

Estrategia y planificación de desarrollo de los Recursos Humanos.

- a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constantes de la fuerza de trabajo, para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.
  
- b) Criterios de desarrollo de Recursos Humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continúa del potencial humano existente en la organización.

- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

**FIGURA N°3  
MEJORAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS (RR.HH.)**



**FUENTE:** Idalberto Chiavenato / Administración de Recursos Humanos/ Segunda Edición / Pág. 113 / s.a. (Cuadro de elaboración propia)

La formación Profesional, es un alto grado de conocimiento que se le enseña a un individuo, otorgando un interés particular en su profesión que se va a manifestar en el desempeño diario de su vida.

Se espera que el Profesional se dedique con exclusividad y que se identifique con los ideales y que se enlace solidariamente con su grupo de trabajo en la organización.

## 2.3. EVOLUCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para percibir y entender los cambios que se han producido en las organizaciones y su enfoque en los Recursos Humanos, es preciso estudiar por diferentes personajes ligados a la administración, en donde se producen diferentes expectativas sobre las personas que van a incrementar una organización.

El Servicio público y sus Recursos Humanos poseen características que se originan de las escuelas clásicas, estructurada por el enfoque tradicional del modelo burocrático, esta tendencia esta contemplada por autores tales como **Frederick Taylor**<sup>29</sup>, **Henri Fayol**<sup>30</sup> y **Max Weber**<sup>31</sup>; que estaban más orientados en la división de tareas y la especialización de los trabajadores, sus estructuras en la organización y sus relaciones.

De las escuelas de Relaciones Humanas, se percibe al trabajador como un real aporte para la organización, encontramos autores como **Elton Mayo**<sup>32</sup>, que enfoca el ánimo de los trabajadores y su identificación en la organización, asimismo **Abraham Maslow**<sup>33</sup>, que

---

<sup>29</sup> Administración Científica (1880).

<sup>30</sup> Escuela Clásica de la Administración (1916).

<sup>31</sup> Modelo Burocrático de la Organización (1940).

<sup>32</sup> Humanas Relaciones (1930).

<sup>33</sup> El lado humano de las organizaciones (1960).

contempla la importancia de los Recursos Humanos y pone énfasis en las personas dentro del contexto organizacional, **Mc Gregor**, manifiesta la relación de un individuo con la organización, elaboro dos teorías, la *teoría "X"* que se refiere al comportamiento de los trabajadores perezosos y mecanizados a diferencia de la teoría "Y", que son trabajadores que buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.

### **3. EL RECURSO PROFESIONAL**

Nuestra vida se maneja por diferentes pasos, lo que hacen que cada individuo construya su futuro, pasando por las distintas etapas de conocimientos: educación primaria, secundaria y superior (técnica y la universitaria), trasformándose en un recurso profesional.

#### **3.1. LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

En relación a la cantidad de profesionales, observados entre el periodo 2004 - 2007, según lo planteado en el Capítulo I, se percibe una concentración de profesionales que siguen y crecen con la incorporación de funcionarios de diversas carreras universitarias, para luego ser reconocidas con la asignación profesional.

De este modo, la reflexión se enfoca en la capacidad que poseen los funcionarios públicos, en querer tener educación de nivel universitario. No obstante, ¿Por qué este autodesarrollo de formación Profesional? Idalberto Chiavenato, describe al trabajador con la capacidad de su formación autónoma, para una proyección laboral, en la cual la clave se radica en la educación y terminar con una profesión de carrera<sup>34</sup>.

La educación profesional, enfocada a la educación institucionalizada, comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas, son:

- a) **Formación Profesional:** Es la educación Profesional que prepara al hombre para un ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios, es decir, **largo plazo**, buscando calificar al hombre para una futura profesión, puede darse en la escuela (primaria, secundaria y educación superior), y también dentro de la misma empresa.

---

<sup>34</sup> Idalberto Chiavenato / Administración de Recursos Humanos/ Capítulo 13 / Segunda Edición / Pág. 415 / s.a.

**b) Perfeccionamiento o desarrollo Profesional:** es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión, como también para ser más eficiente y productivo en la organización. Sus objetivos son menos amplios que la formación, y se determina a **mediano plazo**, buscando proporcionar al hombre aquellos conocimientos que trascienden a los cargos actuales, preparándolo para que asuma funciones más complejas y numerosas.

**c) Entrenamiento (capacitación):** Es la educación profesional, que busca adaptar al hombre para un cargo o una función de la organización. Sus objetivos se sitúan también en el **corto plazo**, son limitados e inmediatos, buscando dar perfil a los cargos, preparando y capacitando (subsistema de desarrollo de Recursos Humanos), por ejemplo, cursos de capacitación en computación en temas de office.

Por lo tanto, el funcionario de la TGR, cuando opta por ser Profesional, se integra en las opciones de las letras “A” y “B”, antes mencionada, en consideración al desarrollo autónomo.

## **3.2. EL DESAPROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS PROFESIONALES**

Para comprender esta percepción del Profesional, nos ubicamos en el Profesional sin disposición y desafíos, esta puede caer en insignificancia y mediocridad siendo un título no deseable, a diferencia del Profesional disponible a desafíos y pleno de aspiraciones en la vida laboral. Por supuesto, la característica que distingue a un Profesional no se establece solamente con un Título Profesional, es saberlo utilizar, se hace diariamente enfrentándose a la vida en constantes cambios.

### **3.2.1. Carreras Profesionales y su relación en el Servicio Público**

¿Qué se espera del Profesional? Dedicación exclusiva y que se identifique con los ideales y se enlace mutuamente con su grupo de trabajo en la organización; y su ocupación, sea una actividad con plena entrega y que demande conocimientos específicos distinguido por la educación superior (Universidad), logrando que ciertas carreras universitarias posean cualidades necesarias para ser aplicadas en los Servicios Públicos, aplicando todas las atribuciones de ámbitos administrativos, tales como: mando, buen nivel cultural, formación en técnicas de dirección, capacidad de supervisión, entusiasmo, confianza, empatía, organización, inteligencia, fluidez verbal, capacidad analítica, sentido común, visión, dominio de la

"función", comunicación, persuasión, capacidad analítica, creatividad, constancia, toma de decisión, ambición, etc.

Estas atribuciones se pierden en consideración sino asume una función de gestión, que aproveche los títulos universitarios que tengan mención con la relación a la actividad administrativa y pública; que si bien, en apoyo de la conciencia de poseer carreras Profesionales que sean acorde a los cargos o funciones y a la profesión del funcionario.

### **3.3. SER PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Para nuestra investigación, nos formulamos la siguiente interrogación, ¿Qué utilidad provoca el crecimiento de profesionales en la Tesorería General de la República? En consideración a la relevancia que posee la palabra Profesional en la actividad de una persona, más aún cuando ésta posee un ámbito de servidor público.

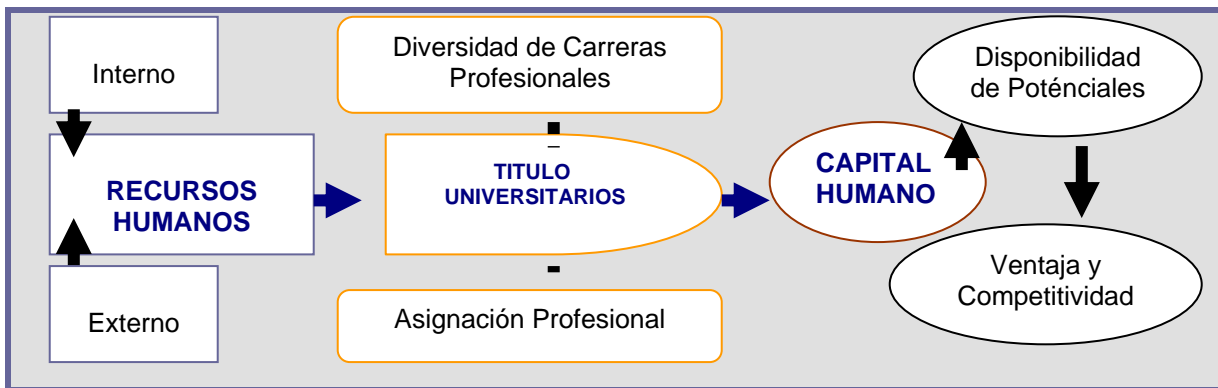
La frase “**funcionario público Profesional**”, implica un significado, que analizaremos en dos partes; la primera, expresa el servidor público fiscal (un trabajador para la comunidad) y, en segundo, la palabra Profesional, que señala otro significado, ésta viene de "professus", una declaración pública con fé. Por lo tanto, proyecta un modelo del funcionario dinámico, que se le puede confiar su conocimiento y acción.

El Servicio público, en su constante cambio y enfrentamiento Administrativo, el saber organizacional, es fundamental para la estabilidad de la organización y un Profesional enriquece esta perspectiva de la organización en el campo del **saber y del hacer**.

#### 4. EL CAPITAL HUMANO

De la siguiente figura, se expone el cambio desde la mirada simple del Recurso Humano al nuevo enfoque del Capital Humano.

**FIGURA N°4  
CAPITAL HUMANO EN RELACIÓN A LA PROFESIONALIZACIÓN**



FUENTE: (cuadro de elaboración propia)<sup>35</sup>

El Capital Humano aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución (Profesionalización). Para **Adam Smith**, en su libro “Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las Naciones”, trazó la afinidad entre personas y equipamiento,

<sup>35</sup> Thomas O. Davenport / Capital Humano / Gestión 2000 / Edición Original / 1999.

fundamenta en su obra: Cuando se instala una máquina costosa, cabe esperar que el trabajo extraordinario que lleve a cabo antes de quedar inútil reponga el capital allí invertido, al menos con el beneficio ordinario. Un hombre instruido a costa de mucho trabajo y tiempo para cualquiera de esos empleos que requieren destrezas y habilidades extraordinarias, puede ser comparado con una de esas costosas máquinas.

#### 4.1. EL TRABAJADOR COMO UN CAPITAL ACTIVO

A finales de los ochenta y comienzos de los noventa, los trabajadores todavía no habían ascendido al rango de activos en la mentalidad de la mayoría de los Directivos superiores, La tendencia a la reducción empresarial de ese periodo, los directivos distinguían a los trabajadores como costos que debían disminuir siempre que las previsiones económicas les obligasen a un recorte de los gastos. Pero, en los años siguientes, estas perspectivas del trabajador dan un giro y comienzan a ser vistos como activos, comenzando a mejorar la formación de éstos, **“los trabajadores son nuestros activos más importantes”**, esta expresión comenzó a concebirse y reforzarse en las organizaciones.

#### 4.1.1. Metáfora de los Activos

Las organizaciones, consideran a las personas como valiosos activos estratégicos, advierten que es una fuerza laboral competente y dedicada, y que forman un previo requisito para el éxito. Pero, la metáfora, es la ironía de lo valioso que son los Recursos Humanos, por un lado, ennoblece al personal, situando a los individuos como un aporte para la organización donde trabajan. Sin embargo, el concepto del trabajador para la organización también, se percibe como costo y probable reducción, que rebajan a los trabajadores, poniendo en paralelo el valor financiero (costo) y el valor del aporte del trabajador (activo).<sup>36</sup>

Los profesionales de la TGR son el Capital Humano, principal activo, es la relación de la organización con el trabajador, **“yo ganó, tú ganas”** por los valores e implicancias que admiten para el trabajador y su entorno, incluyendo compañeros y jefes, desde este enfoque las TGR, debe cambiar su orientación para atraer, desarrollar y retener el Capital Humano, esmerarse en desarrollar una visión en un sentido amplio de acercamiento, hacia una prosperidad conciente de valor que posee la organización.

---

<sup>36</sup> Thomas O. Davenport / Capital Humano / Gestión 2000 / edición Original / 1999 / Pág. 25

## 4.2. UTILIDAD DEL CAPITAL HUMANO

Se observará una perspectiva diferente al trabajador activo, como Capital Humano de inversión, la imagen de los trabajadores como inversores, no es nueva, para **Adam Smith**<sup>37</sup>, el individuo representa un capital humano, con destrezas y habilidades.

El rendimiento que ejerce el Capital Humano, orienta su capital a obtener la **máxima utilidad**, y la formación, es una excelente forma de inversión en recursos humanos, en un ambiente laboral muy consciente de la importancia de los conocimientos.

El concepto de los trabajadores como inversión en vez de activos (propiedad), pone de relieve el vínculo entre el trabajador y la organización, porque no depende de la propiedad, del paternalismo o de una lealtad ciega, el lazo que liga a los individuos y las organizaciones deriva de la capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios al otro, la organización debe esperar que los trabajadores inviertan, alentándolos y vigorizándolos.

---

<sup>37</sup> / Thomas O. Davenport / Capital Humano / Gestión 2000 / Inversiones y beneficios del Capital Humano / edición Original 1999 / Pág. 43.

### 4.3. LA EDUCACIÓN

La educación, como se señaló anteriormente, construye un Capital Humano, más educación significa más “capital” y potencialmente mayores rendimientos de las inversiones, argumentado por un mundo que demanda cada vez más conocimiento, exigen una compensación más alta.

Un Título Universitario proporciona una situación especialmente relevante cuando se integra con una formación en el trabajo, también se revela que la titulación, es para un aprendizaje adicional y el gran aumento en los ingresos, se considera también en puestos que no exigen el Título para el ingreso, pero si optan por una compensación más alta.<sup>38</sup>

La obtención de Título Profesional, apunta a una iniciativa que contribuye a una productividad mayor y a una prestación más alta para el trabajador, también tener más Capital Humano, significa mayores oportunidades de empleo. El Capital Humano, necesita flexibilidad, constituye una llamada de atención para la organización, es importante un trabajo interesante y motivador.

---

<sup>38</sup> Thomas O. Davenport / Capital Humano / Gestión 2000 / Inversiones y beneficios del Capital Humano / edición Original 1999 / Pág. 29.

En *The Organization Man*, de **William H. White**<sup>39</sup> cita las palabras del banquero Henry Clews.

“Cualquiera puede elegir su propio oficio o profesión, y si no le agrada el que tiene, es capaz de cambiarlo por otro. Se halla en libertad de trabajar y, puede hacer sus propios tratos y fijar su precio a su trabajo o sus productos. Gracias a un gran esfuerzo a su capacidad superior o a su inteligencia, consigue ganar más, está en libertad de vivir mejor. Cuando un individuo disfruta de su dinero, ganado por su energía y la eficacia de su empeño.”

Es decir, el trabajador tiene que ser un vencedor, no mantenerse al mismo nivel que los demás, no vencerá porque lo merezca, vence porque se lo gana y de esa manera se demuestra asimismo que lo merece, el comportamiento, es parte significativa de los trabajadores, las formas en que se comportan, refleja los valores, la ética, creencia y reacciones ante el mundo en que vivimos.

---

<sup>39</sup> Thomas O. Davenport / Capital Humano / Gestión 2000 / Inversiones y beneficios del Capital Humano / edición Original 1999 / Pág. 32.

## 5. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

De los 1.444 funcionarios efectivos, la TGR cuenta con 579 funcionarios con asignación profesional, por contar con los requisitos obtenidos de poseer un Título Profesional.

**FIGURA N°5  
COMPETENCIA Y DESARROLLO LABORAL**



Fuente: (cuadro de elaboración propia)<sup>40</sup>

Consideramos la planificación de los Recursos Humanos como “necesidad” de estrategia para los objetivos de una institución. Se define en el estudio para el futuro en la ocupación de puesto y el desarrollo del talento del trabajador (competencias), de forma que éstos mejoren sus labores.

<sup>40</sup> Monografía.com y Gestipolis.com / Gestión de Competencia.

A medidas que se introduce las nuevas tecnologías en un Servicio Público, como por ejemplo, los sistemas informáticos y la automatización, los encargados de responder serán la fuerza de trabajo, lo cual señala las siguientes interrogantes ¿Cómo serán los nuevos diseños de puestos de trabajo? ¿Y la estructura de la organización? ¿Qué habilidades se necesitan y cuáles no? ¿Qué Recursos Humanos contamos y cuáles son sus competencias?

Estos apuntan a la preocupación del problema del envejecimiento de la población activa de la organización, dando paso a posibles fines de planificación de los Recursos Humanos.

La planificación de los Recursos Humanos ayuda a que los programas de Gestión de la Carrera Profesional, colaboren en la organización a retener a los empleados valiosos y mantengan actualizados sus conocimientos. Asimismo, junto con la planificación de los Recursos Humanos ayuda a reducir la rotación de empleados y la deserción.

## **5.1. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO POTENCIAL**

Para nuestro análisis, enfocaremos a los **Funcionarios Profesionales** en un perfil de personas con alto potencial, las cuales, por su

comportamiento profesional, han demostrado gran valor y merecedoras de confianza, como también la reserva de diversos conocimientos productivos.

Las personas con alto potencial deben ser determinadas por los Jefes en colaboración con Recursos Humanos, haciéndose de la forma más objetiva posible. Considerando el desarrollo laboral, capacitaciones propias u otras, otorgadas por la organización.

Las personas con alto potencial poseen la determinación hacia los puestos claves de trabajo, que son los más importantes, para que la organización funcione con normalidad, de esta manera, los puestos claves deben ser definidos por la Dirección del Departamento de Recursos Humanos.

## **5.2. TRAYECTORIA LABORAL Y PROFESIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación, debe establecer sus acciones en materia de:

- a) **Formación.** Son los planes de la formación, adaptados a las exigencias del Planificación de su carrera laboral.

- b) **Rotación.** Es el paso por distintas áreas o funciones del mismo nivel o complejidad Profesional. No implica promoción, pero si movimiento del Recurso Humano para nutrir el desarrollo Profesional.
  
- c) **Promoción.** Es el paso a puestos de mayor responsabilidad (promoción Profesional) o mejora salarial (promoción Económica).
  
- d) **Seguimiento.** Es el control periódico de los resultados de los puestos claves y de las personas de alto potencial que están incluidas en la Planificación de los Recursos Humanos, una dirección de la dotación, a un sistema que permita una Gestión planificada de las personas de Alto Potencial.

La garantía de la organización, es que existirá una cobertura de los puestos directivos y, además, las personas de Dirección tendrán una dinámica de desarrollo.

El primer motivo de aplicación, será cuando concurra la disponibilidad de puestos claves en la organización, con personas de alto potencial, que reúnan las siguientes condiciones:

- Titulación universitaria.
- Entre 25 y 45 años de edad (promedio).
- Experiencia en la organización.

La Dirección es la que debe decidir cuáles serán considerados puestos clave y quiénes son las personas con Alto Potencial, que entran en el planificación, cada año se irán ampliando estos universos hasta contar con personas preparadas para ocupar el puesto considerado clave.

### **5.2.1. Fases de la Trayectoria Profesional**

Para analizar y comprender el crecimiento de Profesionales, se planea la interrogante de cómo se estableció su desarrollo Profesional y su proyección laboral dentro del Servicio, en consideración a su planificación, desarrollo, madurez y culminación laboral, como también a la relación ciclo vital (edad), en donde la población Profesional, posee un promedio de edad entre los 45 y 54 años, que equivalen al 30%.

Por lo tanto, las personas transitan por cuatro grandes etapas:

- a) La Exploración** (trayectoria hasta los 25 años de edad promedio), abarca la planificación, el desarrollo y culminación de sus estudios

superiores y encontrar un puesto de trabajo estable, en el que piensa finalmente desarrollarse Profesionalmente.

- b) **El Establecimiento** (trayectoria de 25 a 45 años de edad promedio), es una etapa en la que se define el Currículo Profesional de la persona a través de las diversas experiencias Profesionales.

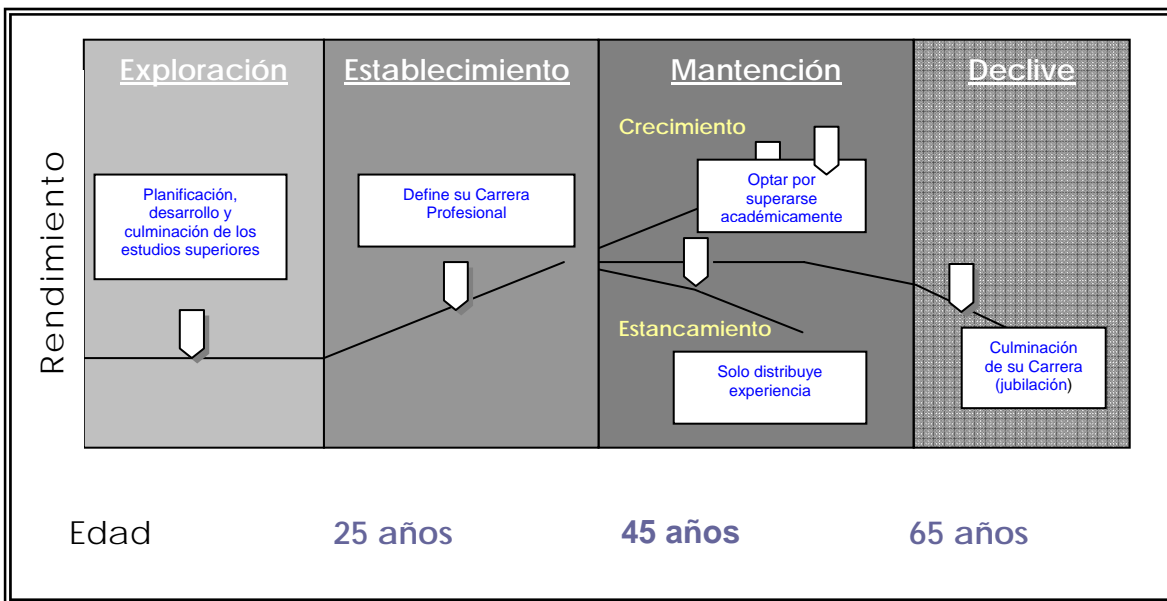
Una planificación de Profesionales debe ayudar a la trayectoria de todo aquel que entre en "carrera" para que sea un trayecto de ganador, es decir, que cada experiencia haya supuesto un ensayo y un avance. Estos ciclos se sitúan entre 3 y 5 años.

- c) **El Mantenimiento** (trayectoria de 45 a 65 años de edad promedio), se supone que la persona con un desarrollo "ganado", hacia los 45 años de edad, ha llegado a una **madurez de carrera** y lo normal, es que se mantenga mediante un reciclaje personal y Profesional, poniendo en funcionamiento su sabiduría y su experiencia.

Pueden pensar haber llegado a lo máximo en su vida y que dejan de reciclarse, estancándose o también, puede suceder que la persona busca una nueva dimensión Profesional, entrando en una nueva etapa de crecimiento a través de un cambio de calidad, buscando nuevos títulos, post grados, magíster o diplomados.

d) **Declive** (trayectoria a partir de los 60 o 65 años de edad), coincide con el retiro, en algunas sociedades organizan el paso de competencias, disponiendo la salida paulatina de jubilados con la entrada de jóvenes en los cargos, de tal manera que no se pierdan aquellos conocimientos y experiencias del jubilado, que ha acumulado durante su carrera en la organización.

**FIGURA N°6**  
**TRAYECTORIA PROFESIONAL Y LABORAL**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato / Administración de Recursos Humanos / Segunda Edición / Pág. 27 / s.a.

### 5.3. LA CARRERA FUNCIONARIA EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

La Ley, señala:

*“Es un sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de las funciones pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad del empleo, y la objetividad en las calificaciones en función de meritos y de la antigüedad”.*<sup>41</sup>

La Constitución Política de Chile, en su inciso 1º del Artículo 38, somete a dictar una Ley Orgánica Constitucional<sup>42</sup>, en donde especifica la regulación de la carrera funcionaria de los empleados públicos. Este mandato se desarrolla en la Ley de Bases de la Administración del Estado, Ley N° 18.575, desde los Artículos N° 45 al 51. Asimismo, se desarrolla en el Estatuto Administrativo, establecido en la Ley N° 18.834, que contiene un conjunto de normas legales, y regula la situación administrativa del funcionario público, vinculado a un régimen jurídico con el Estado.

---

<sup>41</sup> Art. 3 Letra f) Ley N° 18.834 “Estatuto Administrativo”.

<sup>42</sup> Una ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y Profesional en que deba fundarse, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes.

Esta disposición jurídica, ejerce un marco de protección a la Carrera Funcionaria (Calidad y Garantía de la Carrera Funcionaria).

### **LEY Nº 18.575, Título II - Párrafo 2 “De la Carrera Funcionaria”**

- ▮ **Art. 44.** El ingreso en calidad de titular se hará por concurso público y la selección de los postulantes se efectuará mediante procedimientos técnicos, imparciales e idóneos que aseguren una apreciación objetiva de sus aptitudes y méritos.
  
- ▮ **Art. 45.** Este personal estará sometido a un sistema de carrera que proteja la dignidad de la función pública y que guarde conformidad con su carácter técnico, Profesional y jerarquizado.

La carrera funcionaria será regulada por el respectivo estatuto y se fundará en el mérito, la antigüedad y la idoneidad de los funcionarios, para cuyo efecto existirán procesos de calificación objetivos e imparciales.

**Las promociones** deberán efectuarse, según lo disponga el estatuto, por concurso, al que se aplicarán las reglas previstas en el artículo anterior, o por ascenso en el respectivo escalafón.

## **6. LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE COMPETENCIA**

Las exigencias del mundo actual, recae en el requerimiento de Recursos Humanos, capaces de imponer en el entorno interno y externo de una organización, surgiendo una Gestión por competencia, esta es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, amplificando el impulso del personal de una organización, a nivel de excelencia en las competencias individuales, enfatizando sus atribuciones y herramientas personales que puedan otorgar, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de los trabajadores, de lo que saben hacer o podrían hacer.

### **6.1. EL RUMBO DE LA COMPETENCIA PROFESIONAL**

De la globalización y su implicancia en la operación de las grandes empresas y servicios públicos, hacer entender mejor el concepto de "Aldea Global", impulsado por McLuhan y "autopoiesis"<sup>43</sup> desarrollados por el médico y sociólogo chileno, Humberto Maturana y el biólogo Francisco Varela, los cuáles manifiestan en común, que los cambios y sus efectos, provocan la particularidad de constantes roces por motivos del crecimiento

---

<sup>43</sup> En la concepción de la autopoiesis en el acoplamiento de un sistema a su entorno, la adaptación en los cambios.

de competitividad, este término tiene la consideración propia de la gestión privada, también se puede integrar a los Servicios Públicos. Citamos algunos autores e instituciones que señalan su percepción sobre la competencia Profesional:

**En 1993, La Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

*“La competencia Profesional, es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”.*

En 1994, **BUNK G. P:** con su modelo de competencias<sup>44</sup>, que configura la competencia de acción Profesional en:

*“posee competencias profesionales quién dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.*

---

<sup>44</sup> La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento Profesionales de la RFA” (Revista Europea de Formación Profesional).

La “competencia de acción”, según lo que señala BUNK G. P (1994)<sup>45</sup>, se refiere a como la respuesta esta vinculada a las capacidades de una profesión, para colaborar en su entorno laboral y en la organización:

En 1999, **Echeverría**, para ser Profesional, citaba:

*“Antes se pedían capacidades, para realizar actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión. Ahora se demandan calificaciones profesionales que incluyan conocimientos y destrezas para ejercer una amplia gama de actividades laborales. Todo apunta a que la competencia de acción va a ser cada vez más requerida”. Asimismo, esta tendencia de establecer un Profesional en el campo laboral como una competencia en su organización, es también respaldada por INEM. En 1995, **El Instituto Nacional de Empleo en España (INEM)** plantea que:*

*“Las competencias Profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia “al saber” y “saber hacer”. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”.*

---

<sup>45</sup> La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento Profesionales de la RFA” (Revista Europea de Formación Profesional).

## **6.2. EL PERSONAL IDÓNEO Y PROFESIONAL, SEGÚN GARY BECKER**

Gary Becker <sup>46</sup>, indujo la posibilidad de considerar al Capital Humano como elemento esencial de los cambios, que el Capital Humano posee un mayor aporte en el conocimiento y las habilidades.

El desarrollo de una Gestión por competencias está en muchas organizaciones, tanto en las privadas como en las públicas, ésta es más aprobada como herramientas de desarrollo del Capital Humano, incentivando así un clima innovador que fundamente el auto desarrollo.

## **7. EL PROFESIONAL, COMO GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**

Los activos intangibles son recursos con que cuenta una organización, y que no están valorados contablemente, como también sus capacidades intelectuales y el aprendizaje. El aprendizaje y los conocimientos conforman hoy dos elementos trascendentales en la gestión de las organizaciones, estas capacidades constituyen fuertes ventajas competitivas para las organizaciones.

---

<sup>46</sup> Gary becker, es una economista norteamericano (Premiado con el Nóbel por trabajar con el concepto de Capital Humano).

La Gestión de conocimiento, es un enfoque para incrementar el valor de la “**Inteligencia Colectiva**” de una organización, esta contemplación implica la identificación, evaluación, organización, distribución, y aplicación del Capital de conocimiento de la organización.

El capital intelectual de una organización, es el conocimiento que posee una organización y que aporta a la realización de la misión corporativa, y esta compuesto por el Capital Humano (capacitado y Profesional) y Capital Estructural.

La siguiente tabla N° 2, explica y compara los dos conocimientos básicos que poseen una organización. En donde se sitúa el conocimiento que posee el personal de una institución y que prevalecen en ella, en la eventualidad de que algún día decidieran retirarse de la institución.

**TABLA N°2  
DIFERENCIAS ENTRE CAPITAL HUMANO Y ESTRUCTURAL**

<b>Capital Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento propio del individuo</b></li> </ul> <p>Conformado por el conocimiento y las capacidades de los empleados de empresas (Profesionales). Además son partes del activo, está en la mente de los trabajadores y se lo llevan consigo cuando vuelven a sus casas o cuando dejan la empresa.</p>
<b>Capital Estructural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento que gana la Institución u Organismo</b></li> </ul> <p>Constituye esa parte del activo que permanece en la empresa aunque los empleados abandonen la misma. Tales como: <b>Propiedad intelectual de la organización</b> (Patentes, marca, etc.) y el <b>Conocimiento no patentado</b> (Metodología, base de datos, secretos comerciales, diseños, nuevas ideas, información externa, data warehouses<sup>47</sup>, etc.)</p>

**Fuente:** Capital Humano, Edición, Pág. 227

<sup>47</sup> Data warehouse, es una colección de datos en la cual se encuentra integrada la información de la Institución y que se usa como soporte para el proceso de toma de decisiones gerenciales.

El enfoque de la formación profesional, posee cualidades que define la necesidad de incorporarse al nuevo mundo, como lo señaló el autor **Tapscott**,<sup>48</sup> en donde describe las características que mantendrá el período de cambio del nuevo siglo.

- Concepción de la Globalización.
- El Conocimiento como eje de los cambios.
- La Innovación y su velocidad para implementar cambios.
- El lenguaje digital.
- La convergencia entre la informática, las comunicaciones y la información.
- La conectividad con el mundo (redes).

Según el filósofo **Polany**<sup>49</sup>, se conceptualiza en dirigir y aprovechar el conocimiento que se encuentra en las personas, en aprovechamiento de su experiencia, de su desempeño y de su capacidad de respuestas eficientes ante los desafíos.

---

<sup>48</sup> TAPSCOT, D / "La Economía Digital" / 1995.

<sup>49</sup> POLANYI MICHAEL / propuso una distinción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito - "The tacit dimension", Ed. Doubleday, New York, 1967.

La Gestión de Conocimiento, promueve la sinergia en la innovación o en el cambio, el conocimiento colectivo que se acumula en una organización, el profesional adquiere un papel activo y central, porque de él se origina y se desarrolla el conocimiento, valorando el desempeño y aporte que hacen, estimulando a crear o innovar desde sus puestos de trabajo. Por lo tanto, la Gestión de Conocimiento, es obtener resultado en personas idóneas en el ámbito del conocimiento, con el fin de fortalecer la institucionalidad.

### **7.1. LA DISPONIBILIDAD DE CONOCIMIENTO PROFESIONAL EN UNA INSTITUCIÓN**

La TGR tiene profesionales, pero la interrogante que surge, es cómo se ve la organización sobre este tema, identifica la situación, la maneja o no posee ninguna referencia en cuanto al crecimiento de profesionales. De esta manera, presentamos el siguiente parámetro de la situación de una organización y su gestión, en el recurso del conocimiento y aprendizaje, que posee como estrategia de desarrollo en sus Recursos Humanos.

- a) Posee y gestiona su Recurso de Conocimiento:** El conocimiento en la organización, la manifiesta o podría estar siendo utilizada efectivamente para resolver problemas en el entorno del diagnóstico.

- b) No Posee un Recurso de Conocimiento, pero desea gestionarlo:** El conocimiento en la organización la requiere pero “sabe que no posee”, aunque puede ser incorporado, identificando las competencias requeridas y administrando los programas adecuados para incorporarla.
- c) Posee y no gestiona su Recurso de Conocimiento:** la organización posee el conocimiento y no está siendo utilizado. Para poner en práctica la gestión del conocimiento, debe considerar la identificación, captura, almacenamiento y difusión, que permiten que este Recurso puede ser utilizado y aprovechado por todos.
- d) No posee un Recurso de Conocimiento e ignora su gestión:** La organización “ignora” que no conoce el conocimiento que posee (pérdida o carencia no visualizada, por no saber), ésta requiere de un análisis más exhaustivo para descubrir aquel conocimiento que falta o que se ha perdido (por ejemplo, por pérdida de expertos o profesionales), lo que permite definir las estrategias para su recuperación o incorporación en la medida que siga siendo clave para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## 8. PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

*“La Profesionalización, es el corazón del funcionamiento, acorde de un Servicio Público que proyecte ser moderno y adaptado a los desafíos que impone la globalización. Esta es la mejor garantía de poder contar con un entorno que asegure razonablemente principios tales como: la transparencia, legalidad, mérito, etc.”<sup>50</sup>*

La investigación que presentó la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre el sistema de profesionalización en América Latina en el contexto de la función pública, señaló que es una exigencia para la época en que se vive, consistiendo la preocupación de adecuar los servicios a la realidad institucional de cada país y equivalente con su apoyo político (Gobierno de turno), destacando en América latina, el caso de Chile como una experiencia exitosa de Profesionalización.<sup>51</sup> En el caso chileno, se optó que:

- 1) **El primer nivel:** Son cargos de nombramiento político.
  
- 2) **El segundo nivel:** Corresponde a los niveles gerenciales, los cargos se proveen por vía de concursos públicos a cargo de empresas

---

<sup>50</sup> Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública / 2005.

<sup>51</sup> Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. / 2005.

externas supervisada por un consejo técnico y ampliar una carrera funcionaria al tercer nivel (Jefe de Departamentos).

- 3) **Los niveles Profesionales y Administrativos:** cuya promoción se hace por concursos internos, de modo de tratar que los ascensos sean para aquellos funcionarios meritorios, y buscar través de una serie de acciones concretas, profesionalizar al máximo la administración.

Chile optó por definir políticas públicas en el proceso de nombramiento de los Directivos, sobre la base del mérito y la excelencia, predominantemente de confianza política, son reclutados a través de concursos públicos externos y seleccionados a partir de una terna o quina propuesta al Presidente de la República.

La CEPAL, distingue el proceso de Modernización de Chile, Ley N°19.882 del Nuevo Trato, como herramientas para una nueva institucionalidad en Recursos Humanos (Protocolo de Acuerdo entre la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) y el Gobierno durante el año 2001.

## 8.1. LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Es un Servicio descentralizado dependiente del Ministerio de Hacienda que tiene por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los Servicios de la Administración Civil del Estado. Su misión es de “Institucionalizar una nueva política de Gestión directiva y desarrollo de las personas de la administración pública, basada en el mérito y la idoneidad, que contribuye a mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios a la ciudadanía”.<sup>52</sup>

Se entregan las tareas de diseñar y colaborar en la aplicación descentralizada de políticas de personal; de profesionalizar la gestión de Recursos Humanos del Sector Público; de impulsar políticas de capacitación; y, de fomentar la cultura participativa.

La CEPAL, contempla el desarrollo y evolución en la integridad de los funcionarios públicos, garantizar Recursos Humanos destinados al bien común de la sociedad.

---

<sup>52</sup> [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

## **8.2. EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y CARRERAS FUNCIONARIAS**

La CEPAL, considera dentro del concepto de carrera funcionaria, que en la trayectoria de los funcionarios públicos, ellos posean una gestión de desarrollo.

Las posibilidades de implementación de un régimen de carrera funcionaria en América Latina, son ciertas; ya que, impone la realidad contemporánea, enfatizando en los Servicios Públicos la importancia de la eficiencia y eficacia.

En este nivel, en Chile, la nueva legislación permite avanzar en una gestión eficiente de los Recursos Humanos en todos los procesos críticos, realizando una modernización importante al Estatuto Administrativo y a la carrera funcionaria.

Lo anterior, se puede resumir en:

- 1) Aplicar la carrera funcionaria llegando hasta el tercer nivel jerárquico.**

- 2) Promocionar por concursos públicos internos: cargos directivos de tercer nivel, profesionales, fiscalizadores y técnicos.**
  
- 3) Perfeccionar el sistema de concursos públicos, sobre la base de:**
  - a) Capacitación eficaz.**
  - b) Evaluación del desempeño.**
  - c) Experiencia calificada.**
  - d) Aptitud para el cargo.**
  
- 4) Mayor inversión en la capacitación para funcionarios públicos.**

La carrera Funcionaria se amplía a niveles jerárquicos superiores hasta el tercer nivel de responsabilidad (Jefe de Departamento), reduciendo el número de funcionarios de confianza exclusiva y así, evaluar mejor el desempeño de todos los trabajadores del Estado (por competencias). Se establecen concursos públicos internos (de promoción) para las plantas de Directivos, donde se evaluarán de manera relevante la capacitación, el desempeño, la experiencia y la aptitud.

Esté es un paso clave en el desarrollo Profesional del funcionario, a partir de la posibilidad de que se capacite y tenga un desempeño adecuado, aspirando a llegar a cargos de mayor responsabilidad dentro de

los Servicios públicos. En tal sentido, la ley establece que la promoción en la carrera funcionaria ya no será por antigüedad, sino que por concurso interno.

## **9. HIPÓTESIS**

### **Hipótesis N°1**

“La Tesorería General de la República, no utiliza adecuadamente los profesionales universitarios.”

### **Hipótesis N°2**

“La Tesorería General de la República, no considera los títulos Profesionales, para ascensos de grados y cambios de estamentos.”

### **Hipótesis N°3**

“La ausencia de políticas de Recursos Humanos, genera un crecimiento inorgánico de profesionales.”

### **Hipótesis N°4**

“Los funcionarios de los estamentos Técnicos, Administrativos y Auxiliares, estudian Carreras Profesionales como única forma de mejorar sus remuneraciones”.

# IV. CAPÍTULO

---

## MARCO METODOLÓGICO

# 1. MARCO METODOLÓGICO.

Nuestra investigación se basa sobre el **“Crecimiento de Profesionales de la Tesorería General de la República”**, nuestro propósito es investigar y analizar el impacto de este fenómeno, podrá ser una herramienta de conocimiento y de interés para esta Organización o de los mismos funcionarios de esta dependencia y de conocimiento general para los interesados.

## 1.1. OBJETIVOS

El objetivo principal de nuestro estudio es **“diagnosticar qué impacto genera el crecimiento de Profesionales en la Tesorería General de la República”**, esto implica investigar acerca del desarrollo laboral de los profesionales antiguos, visualizar globalmente los tipos de títulos profesionales existentes en la TGR, recopilando información de los Recursos Humanos (División de Personal).

## 1.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación se basa en un enfoque cualitativo y cuantitativo, según los objetivos planteados; ya que, se utilizaron métodos de recolección de datos por medio de encuestas con alternativas a elección y entrevistas a los actores principales de nuestra organización, que nos dieron

cuenta de la realidad observada, como también datos numéricos que nos muestran con estadísticas y gráficos los resultados de nuestra investigación.

### **1.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Nuestra investigación es de carácter exploratoria y descriptiva, es decir, se comenzará con un análisis exploratorio en la Región Metropolitana, abarcando a la Tesorería General, Tesorería Regionales y/o Tesorería Provinciales por medio de encuestas electivas y anónimas.

### **1.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Nuestro estudio, para efectos de la investigación, tiene un carácter transversal; ya que, los datos, respuestas e información relevante de estudio fueron recolectados en un solo momento y en un tiempo determinado.

### **1.5. RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se realizó una encuesta electiva con el enfoque humano de los funcionarios del Servicio de Tesorerías y su observación en relación al tema de investigación.

A través de las encuestas nuestro objetivo es analizar y visualizar las expectativas de los funcionarios, su visión, aspiraciones y entendimiento en

relación a su estado laboral. Asimismo su conocimiento sobre el crecimiento de funcionarios estudiantes que egresarán de carreras profesionales, también de los funcionarios que ya poseen títulos profesionales, y a los funcionarios que no poseen título profesional y no se encuentran estudiando, con el objeto de indagar que opinan en relación a este tema y su prospectiva del futuro, de esta manera observando el fenómeno del crecimiento de profesionales.

Además de las encuestas, realizamos entrevistas personales al Jefe de División de Personal, para conocer su enfoque en relación a nuestra investigación y obtener respuesta a este tema; al Dirigente de la Asociación de Empleados de Tesorerías (AET), como representante de los trabajadores; y, finalmente al Jefe Unidad Ingresos y Validación, para obtener su perspectiva en relación a este tema y de que manera afecta a su Unidad y a sus subordinados.

Esta encuesta se encuentra dividida en tres tipos de encuestados: la primera Encuesta, se realizó a los **“funcionarios estudiantes”** que se encuentran cursando y/o egresando de carreras universitarias, consta de 6 preguntas entre 5 a 8 alternativas a elección; la segunda encuesta, se hizo a los **“funcionarios futuros estudiantes”**, consta de 9 preguntas entre 5 a 6 alternativas a elección y finalmente la tercera encuesta, se efectuó a los **“funcionarios con títulos profesionales”**, consta de 4 preguntas entre 3 a 7 alternativas a elección.

La entrevista al Jefe de División de Personal, consta de 6 preguntas; dentro de la primera y tercera pregunta, existe una a dos contra-preguntas, si es afirmativa o si es negativa, entre dos a tres contrapreguntas, la segunda pregunta consta de una contra-pregunta interrogativa. La entrevista al Dirigente de la AET, tiene 4 preguntas, la pregunta número tres posee una contra-pregunta interrogativa. La entrevista al Jefe de Unidad de la TGR consta de 6 preguntas, la primera posee 3 contra-preguntas si es afirmativa y una contra-pregunta si es negativa, la segunda tiene una contra-pregunta interrogativa, la tercera, cuarta y quinta pregunta no poseen contrapreguntas, y la sexta pregunta posee una contra-pregunta interrogativa.

Cabe señalar que las encuestas y las entrevistas son abiertas y cerradas.

## **1.6. MUESTRAS**

Para los encuestados, se consideró la Región Metropolitana, que cuenta con **840** funcionarios, dentro de la cual, se dividen las tres condiciones planteadas para los tres tipos de encuestas.

**CUADRO Nº 4  
FUNCIONARIOS DE LA REGIÓN METROPOLITANA**

<b>GRUPOS DE ENCUESTADOS</b>	<b>UNIVERSO</b>	<b>MUESTRA (12%)</b>
● <b>ASIGNACIÓN PROFESIONAL</b>	350	44
● <b>FUNCIONARIOS ESTUDIANTES</b>	134	16
● <b>FUNCIONARIOS FUTUROS ESTUDIANTES</b>	356	43
<b>REGIÓN METROPOLITANA (EFECTIVA)</b>	<b>840</b>	

**FUENTE:** Cuadro de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del Informe de División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe.

Cada una de las agrupaciones, se subdivide en tres grupos: funcionarios estudiantes, funcionarios profesionales y futuros estudiantes, se obtiene una muestra de 12% para cada agrupación, por lo tanto el 12% de la muestra es de 134 funcionarios estudiantes<sup>53</sup> equivale a 16 encuestados y el 12% de la muestra de 364 de funcionarios que perciben asignación profesional, es de 44 encuestados y finalmente, el 12% de la muestra de **356** funcionarios que no poseen asignación profesional y son considerados como futuros estudiantes, alcanza a 43 encuestados. Cabe señalar que no son considerados en el análisis de encuestas los funcionarios que tienen la calidad de Honorarios.

<sup>53</sup> Información obtenida de encuestas realizada por la División de Personal, para conocer los funcionarios que egresaran entre los años 2007 y 2008, para estimación del informe de la DIPRES.

En base a los resultados de las encuestas se realizan gráficos y análisis de sus respuestas, las variables se clasificarán por sexo (femenino/masculino), calidad jurídica (contrata/planta) y estamento (directivo, profesional, técnico, administrativo y auxiliar).

De esta manera, el universo del estudio lo constituyen los funcionarios de la Tesorería General de la República, ubicada en la Región Metropolitana, teniendo como universo a **840** funcionarios, en representación de **1.444** empleados de la dotación nacional efectiva, por que se observó que nuestro tema de investigación se concentra en la Región Metropolitana.

## **1.7. PLAZOS**

Las encuestas se realizaron dentro de un plazo de 4 días hábiles, entre el 31 de Octubre y el 6 de Noviembre del 2007.

# V. CAPÍTULO

---

DESARROLLO, ANÁLISIS Y  
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

# 1. ESTRATIFICACIÓN

## 1.1. ENCUESTA A LOS PROFESIONALES

La encuesta se aplicó a los funcionarios con asignación profesional ubicados en la **Región Metropolitana**, divididos en la Tesorería General, Regional y Provincial, fueron seleccionados los que atribuyeron a esta condición, sin considerar a los funcionarios que posee asignación especial y especial con planilla y a los que se encuentra en calidad jurídica de Honorarios, a pesar de poseer títulos profesionales.

### 1.1.1. Universo de funcionarios con asignación Profesional

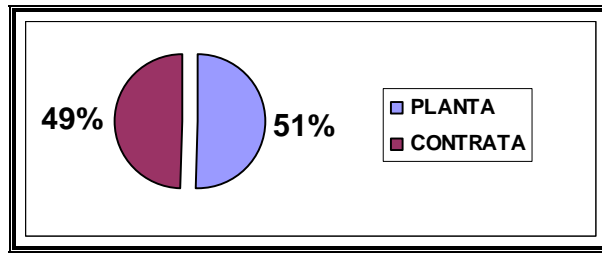
CUADRO Nº 5

UNIVERSO DE PROFESIONALES	PROPORCIÓN POR CALIDAD JURIDICA		PROPORCIÓN POR ESTAMENTO			
	N (*)	Calidad Jurídica	%	Estamentos	Nº	%
<b>350</b>	<b>PLANTA</b>	<b>177</b>	<b>51</b>	Directivo	71	40
				Profesional	43	24
				Técnico	35	20
				Administrativo	27	15
				Auxiliar	1	1
	<b>CONTRATA</b>	<b>173</b>	<b>49</b>	Directivo	0	0
				Profesional	140	81
				Técnico	2	1
				Administrativo	30	17
				Auxiliar	1	1

**FUENTE:** Cuadro de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del Informe de División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe.

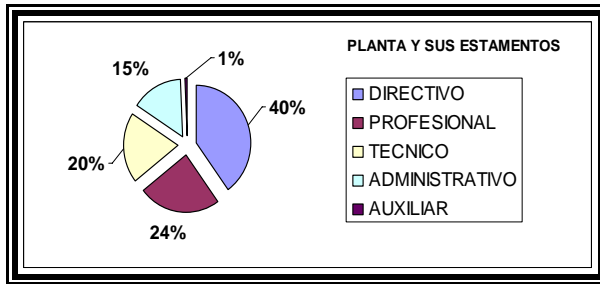
(\*) N = Universo

**GRÁFICO N° 7  
PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA**



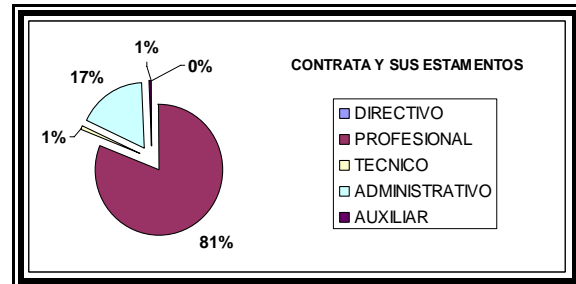
FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro N° 5.

**GRÁFICO N° 8  
PROPORCIÓN DE PLANTA CON ESTAMENTOS**



FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro N° 5.

**GRÁFICO N° 9  
PROPORCIÓN DE CONTRATA CON ESTAMENTOS**



FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro N° 5.

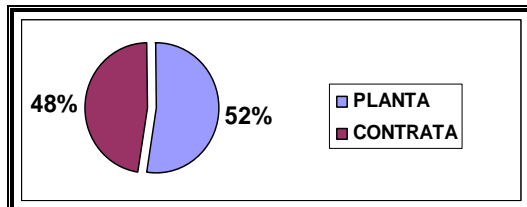
### 1.1.2. Muestra de Funcionarios con asignación Profesional (12%)

**CUADRO N° 6**

MUESTRA DE PROFESIONALES	PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA		PROPORCIÓN POR ESTAMENTO			DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO		
	%	Calidad Jurídica	Estamentos	%	Cantidad de encuestados	Hombres 40%	Mujeres 60%	
m = (12% de N)	52	PLANTA 23	Directivo	40	8	3	5	
			Profesional	24	6	2	4	
			Técnico	20	5	2	3	
			Administrativo	15	3	1	2	
			Auxiliar	1	1	1	0	
	44	48	CONTRATA 21	Directivo	0	0	0	0
				Profesional	81	17	7	10
				Técnico	1	0	0	0
				Administrativo	17	4	1	3
				Auxiliar	1	0	0	0

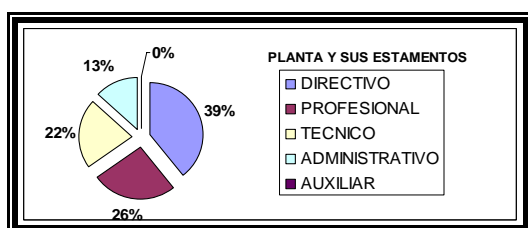
FUENTE: Cuadro de elaboración propia, realizada con datos recopilados del cuadro N° 5, manteniendo proporción del universo de Profesionales (Región Metropolitana).

**GRÁFICO Nº 10  
PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA**



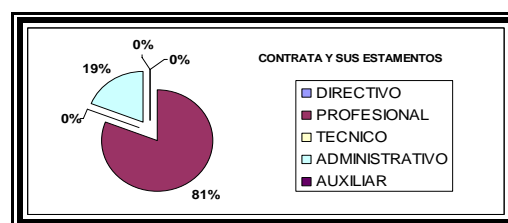
FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados de la del cuadro Nº 6.

**GRÁFICO Nº 11  
PROPORCIÓN DE PLANTA CON SU ESTAMENTOS**



FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 6.

**GRÁFICO Nº 12  
PROPORCIÓN DE CONTRATA CON SU ESTAMENTOS**



FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 6.

## 1.2. ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS ESTUDIANTES

La encuesta se aplicó sobre los funcionarios sin asignación profesional ubicados en la **Región Metropolitana**, fueron escogidos como una estimación del universo de funcionarios estudiantes, sobre aquellos que respondieron a la encuesta de la División de Personal. Esta recopilación de información de la División de Personal, fue realizada al término del segundo semestre del 2006 e inicios del primer semestre del 2007, obteniendo para esta región un universo (N) de **134 funcionarios estudiantes de carreras superiores**, información que nos permite obtener el universo y la muestra de encuestados de nuestra investigación, dando como muestra (m) a un **12%**, respetando la proporción de Planta y Contrata y sus respectivos Estamentos.

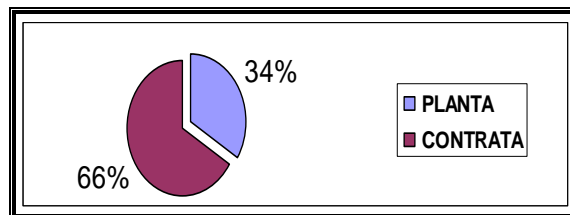
### 1.2.1. Universo de funcionarios sin asignación Profesional y que están efectuando estudios de una carrera profesional

CUADRO Nº 7

UNIVERSO ESTUDIANTE	PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA		PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA		
	Calidad Jurídica	%	Estamentos	Nº	%
134	PLANTA 45	34	Directivo	1	2
			Profesional	0	0
			Técnico	19	42
			Administrativo	22	49
			Auxiliar	3	7
	CONTRATA 89	66	Directivo	0	0
			Profesional	0	0
			Técnico	4	5
			Administrativo	84	94
			Auxiliar	1	1

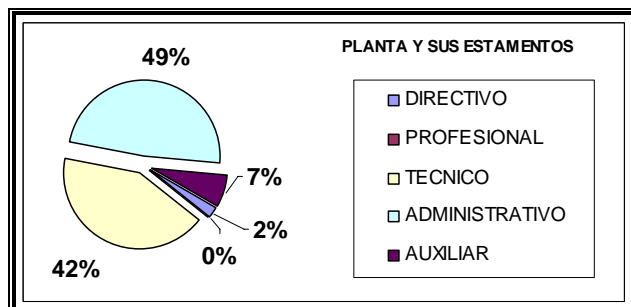
FUENTE: Cuadro de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del Informe de División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe.

GRÁFICO Nº 13  
PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA



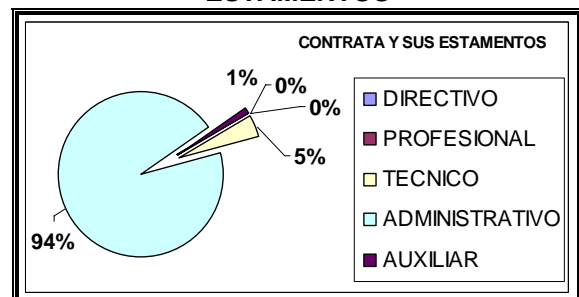
FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 7.

GRÁFICO Nº 14  
PROPORCIÓN DE PLANTA CON ESTAMENTOS



FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 7.

GRÁFICO Nº 15  
PROPORCIÓN DE CONTRATA CON ESTAMENTOS



FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 7.

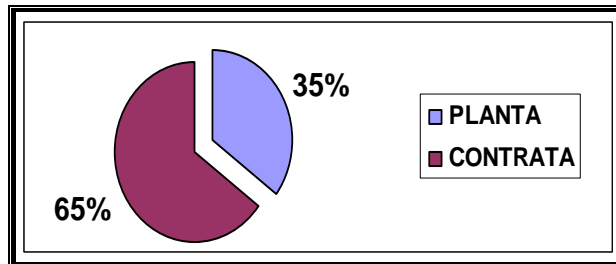
### 1.2.2. Muestra de funcionarios sin asignación Profesional y que están efectuando estudios de una carrera profesional (12%)

CUADRO Nº 8

MUESTRA ESTUDIANTES	PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA		PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA			DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO	
	%	Calidad Jurídica	Estamentos	%	Cantidad de encuestados	Hombres 40%	Mujeres 60%
m = (12% de N)  <b>16</b>	34	PLANTA 5	Directivo	2	0	0	0
			Profesional	0	0	0	0
			Técnico	42	2	0	2
			Administrativo	49	3	1	2
			Auxiliar	7	0	0	0
	66	CONTRATA 11	Directivo	0	0	0	0
			Profesional	0	0	0	0
			Técnico	5	1	0	1
			Administrativo	94	10	4	6
			Auxiliar	1	0	0	0

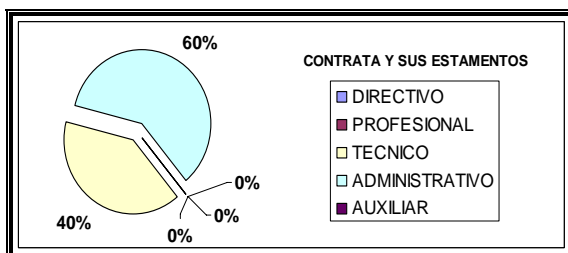
FUENTE: Cuadro de elaboración propia, realizada con datos recopilados del cuadro Nº 7, manteniendo proporción del universo de Profesionales (Región Metropolitana).

GRÁFICO Nº 16  
PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA



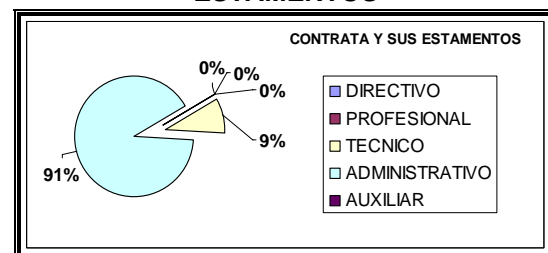
FUENTE: Elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 8.

GRÁFICO Nº 17  
PROPORCIÓN DE PLANTA CON ESTAMENTOS



FUENTE: Elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 8.

GRÁFICO Nº 18  
PROPORCIÓN DE CONTRATA CON ESTAMENTOS



FUENTE: Elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 8.

### 1.3. ENCUESTA A LOS FUTUROS ESTUDIANTES

La encuesta se aplicó a los funcionarios sin asignación profesional ubicados en la **Región Metropolitana**, aunque fueron excluidos los que están realizando estudios académicos y los funcionarios en calidad de contratados a suma alzada (honorarios).

Los funcionarios seleccionados para esta encuesta, se consideran por la posibilidad de ser futuros estudiantes académicos para ser profesionales, como también los que no desean estudiar aunque estén interesados a dar su opinión sobre éste tema en estudio.

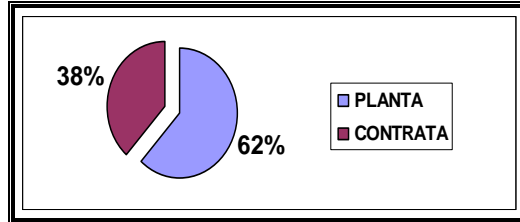
#### 1.3.1. Universo de funcionarios sin asignación Profesional y que no están estudiando una carrera profesional

CUADRO Nº 9

UNIVERSO DE POSIBLES ESTUDIANTES	PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA		PROPORCIÓN POR ESTAMENTOS		
	N	Calidad Jurídica	%	Estamentos	Nº
<b>356</b>	PLANTA  220	62	Directivo	32	15
			Profesional	0	0
			Técnico	36	16
			Administrativo	115	52
			Auxiliar	37	17
	CONTRATA  136	38	Directivo	0	0
			Profesional	0	0
			Técnico	10	7
			Administrativo	112	83
			Auxiliar	14	10

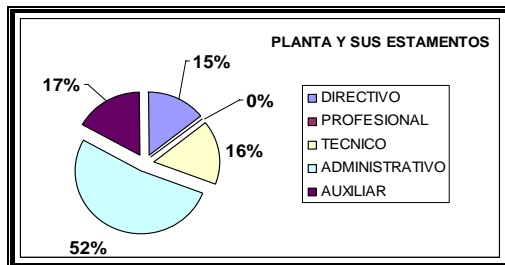
**FUENTE:** Cuadro de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del Informe de División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe.

**GRÁFICO Nº 19**  
**PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA**



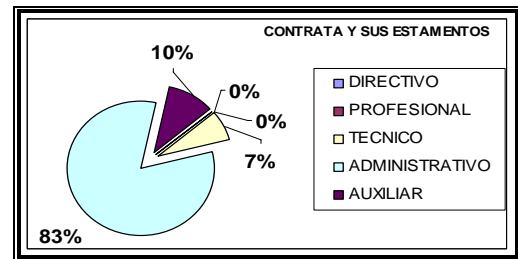
FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 9..

**GRÁFICO Nº 20**  
**PROPORCIÓN DE PLANTA CON ESTAMENTOS**



FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 9.

**GRÁFICO Nº 21**  
**PROPORCIÓN DE CONTRATA CON ESTAMENTOS**



FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 9.

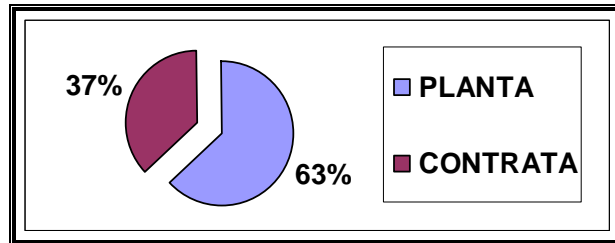
### 1.3.2. Muestra de funcionarios sin asignación Profesional y que no están estudiando una carrera profesional

**CUADRO Nº 10**

MUESTRA POSIBLES ESTUDIANTES	PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA		PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA			DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO	
			Estamentos	%	Cantidad de encuestados	Hombres 40%	Mujeres 60%
m = (12% de N)	62	PLANTA	Directivo	15	4	1	3
			Profesional	0	0	0	0
			Técnico	16	4	1	3
			Administrativo	52	14	6	8
			Auxiliar	17	5	2	3
	38	CONTRATA	Directivo	0	0	0	0
			Profesional	0	0	0	0
			Técnico	7	1	0	1
			Administrativo	83	13	6	8
			Auxiliar	10	2	0	2

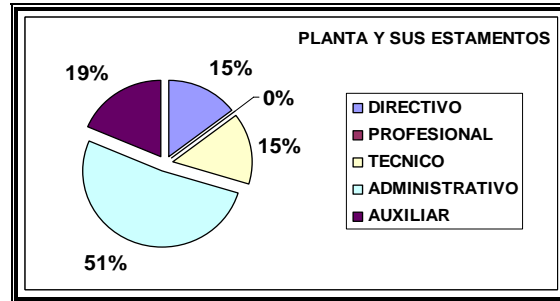
FUENTE: Cuadro de elaboración propia, realizada con datos recopilados del cuadro Nº 9 manteniendo proporción del universo de Profesionales (Región Metropolitana).

**GRÁFICO Nº 22**  
**PROPORCIÓN POR CALIDAD JURÍDICA**



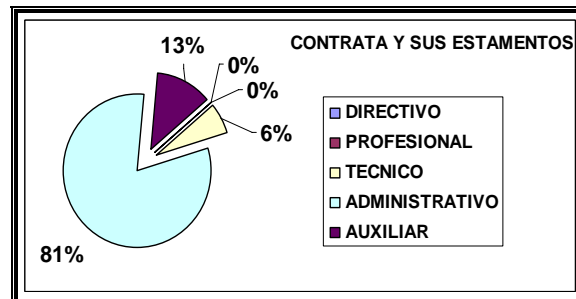
FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 10.

**GRÁFICO Nº 23**  
**PROPORCIÓN DE PLANTA CON ESTAMENTOS**



FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 10.

**GRÁFICO Nº 24**  
**PROPORCIÓN DE CONTRATA CON ESTAMENTOS**



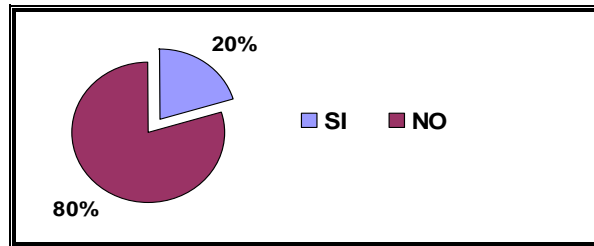
FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados y filtrados del cuadro Nº 10.

## 2. TABULACIÓN DE LAS RESPUESTAS DE LA ENCUESTA

### 2.1. ENCUESTA A LOS PROFESIONALES

#### 2.1.1. ¿Al ingresar a la TGR, Usted tenía Título Profesional?

GRÁFICO N° 25

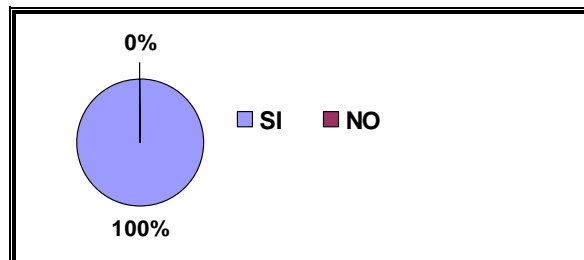


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 25, se observa que ante la pregunta realizada en la encuesta, se desarrolla un alto porcentaje del 80% que responde que "NO", y una mínima respuesta al "SI", en donde se estudiará estas oposiciones, son las siguientes preguntas de la encuesta realizada.

#### 2.1.2. Si su respuesta es afirmativa ¿Ha ejercido su carrera profesional?

GRÁFICO N° 26

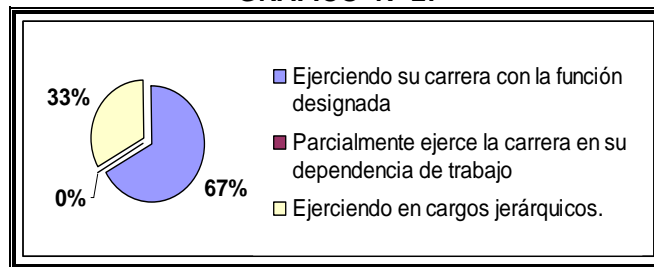


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 26, se presta atención que el 20% que ingresaron a la TGR con el título profesional, han ejercido sus carreras dentro del servicio la totalidad de los encuestados (100%), afirmando que a los contratados en el servicio fue acogida su condición de profesional.

### 2.1.3. Si su respuesta es afirmativa ¿De qué manera?

GRÁFICO N° 27

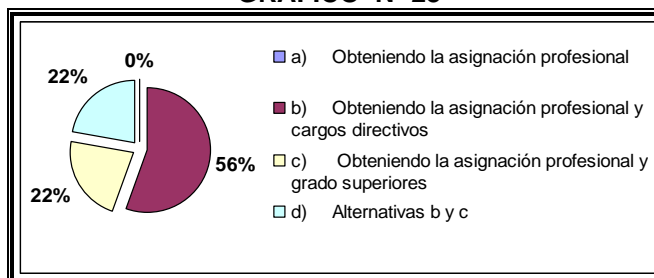


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 27, el 20% que respondió que habían ingresado con título profesional y que en su totalidad indica (100%) que lo ejercían en el servicio, aunque el 33% lo define en cargos jerárquicos y el 67% en la función asignada y que posee relación con su título profesional.

### 2.1.4. ¿Qué beneficio obtuvo al ingresar con Título Profesional?

GRÁFICO N° 28

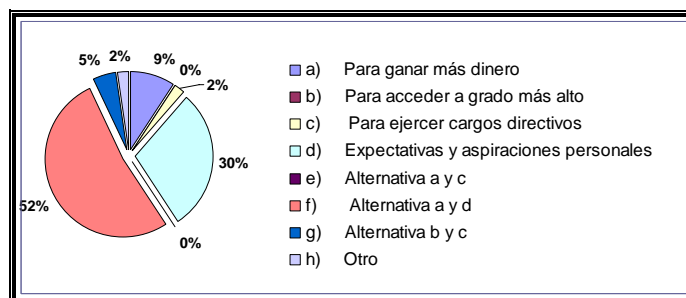


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 28 se percibe de esta manera que los profesionales al momento de ingresar a la TGR, tuvieron asignación profesional, aunque la diferencia está en que el 56% se le suma a lo anterior el cargo directivo; el 22% se le integra la obtención al grado superior; y, un 22% para ambas anteriores.

**2.1.5. Si su respuesta es negativa ¿Cuáles fueron las razones que lo llevaron a estudiar una carrera universitaria, después de haber ingresado a la TGR?**

**GRÁFICO N° 29**

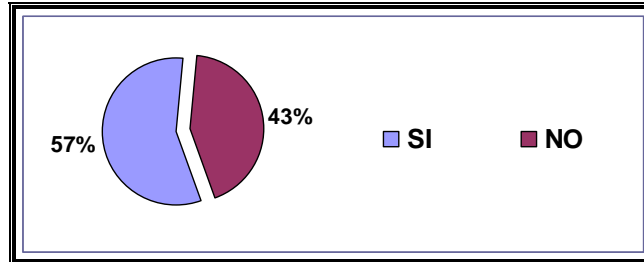


**FUENTE:** Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 29, se observa que el 80% respondió ser profesional después de haber ingresado a la TGR, el 52,27% da la razón que lo llevó a estudiar, fue por interés lucrativo y personales; y 13% solo personales y otros en menor grado por ambiciones laborales de ascensos, argumentando el porqué de esta tendencia a ser estudiante académico junto a su rutina laboral.

### 2.1.6. ¿Ha ejercido su carrera (Título Profesional)?

GRÁFICO Nº 30

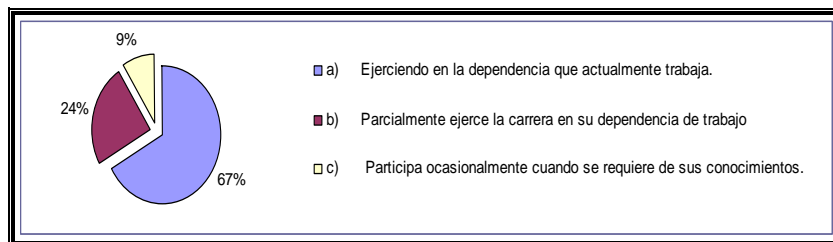


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico Nº 30, existe un 57% que opina afirmativamente, ha logrado ejercer su carrera o título profesional; y 43% opina que no ha logrado ejercerla, dentro de la cual, se observa que en relación a la respuesta afirmativa y negativa, señalaron lo siguiente:

### 2.1.7. Si su respuesta es afirmativa ¿De qué manera?

GRÁFICO Nº 31

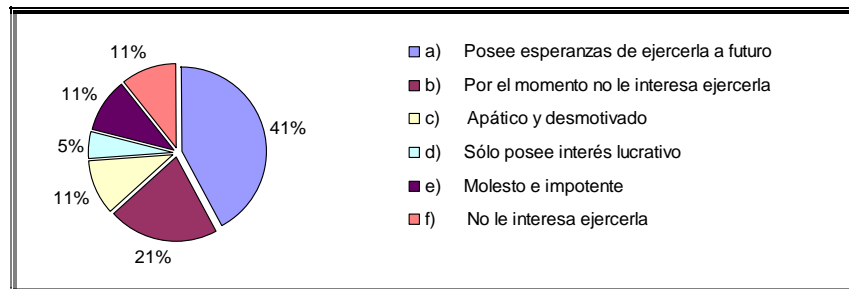


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 31, en respuesta del 60% que afirmó que “SI”, atribuye a un 67% que lo esta ejerciendo en su trabajo actual, significando un aprovechamiento de su título; como también otros responden que la desarrollan de manera parcial (24%), y la oportunidad de ejercer sus conocimientos, es reducida.

### 2.1.8. Si su respuesta es negativa ¿Cómo se siente al respecto?

GRÁFICO N° 32

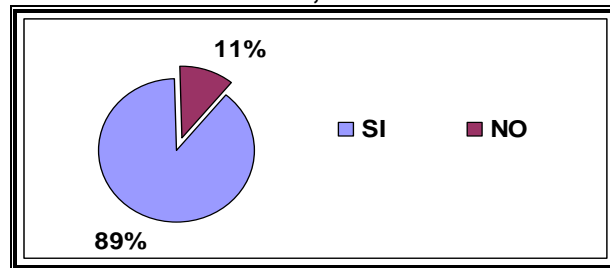


**FUENTE:** Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 32, en respuesta negativa del 43%, expresan primeramente que posee esperanza en ejercerla a futuro con un 41%; en segundo lugar, opinan que no le interesan ejercerla con un 21%; y, en tercer lugar, muestra una señal de desmotivación. Asimismo, el resto promedia sólo su interés lucrativo y otros la impotencia de no poder ejercerla (Molestias).

### 2.1.9. ¿Se encuentra capacitado para ejercer su profesión?

GRÁFICO Nº 33

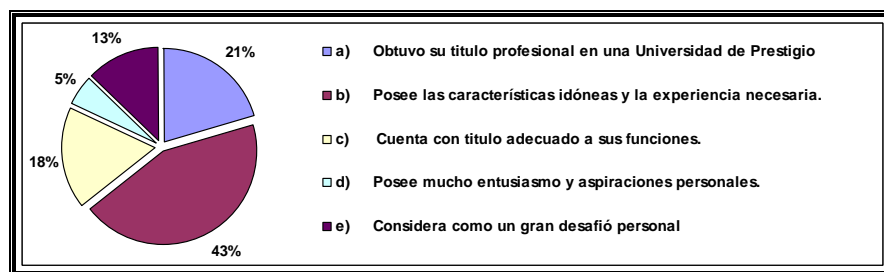


**FUENTE:** Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 33, el 89% opina que se sienten capaces de ejercer sus carreras, siendo una respuesta interesante en la disposición de nutrir y entregar sus conocimientos. ¿El por qué?, se observará posteriormente. No obstante, el 11% que respondió negativamente, se rebatirá más adelante.

### 2.1.10. Si su respuesta es afirmativa ¿Por qué?

GRÁFICO Nº 34

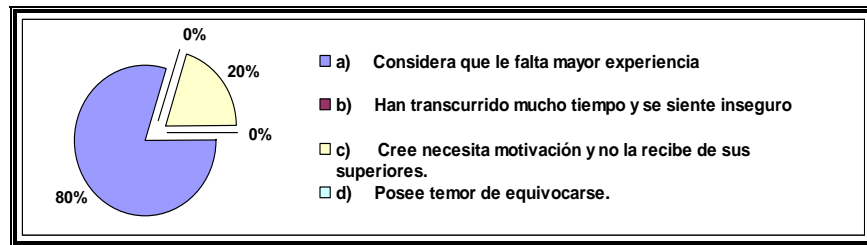


**FUENTE:** Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 34, argumenta del 89% que confirmó estar capacitados para ejercer su profesión, el 43% opina que la razón de su seguridad esta en poseer las características y experiencias necesarias para lograr este objetivo, a su vez 19% opina que su profesión es adecuada a sus funciones y de un promedio similar, el 21% posee su confianza en el buen desarrollo que adquirió de su universidad, considerada como de prestigio. Y el resto, confía en su entusiasmo y desafío personal.

### 2.1.11. Si su respuesta es negativa, ¿Por qué?

GRÁFICO N° 35

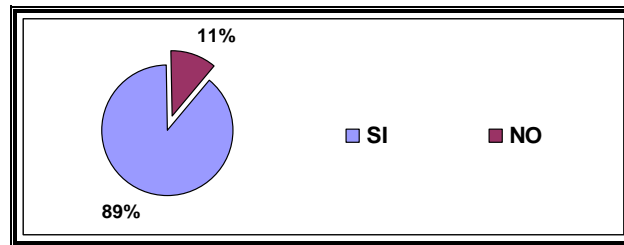


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 35, por el otro lado, la negativa del 11,36% opina lo contrario, se sienten incapaces de ejercerla, de esta respuesta negativa, además el gráfico señala, que el 80% se siente inseguro y le falta experiencia para ejercerla, el 20% restante lo atribuye a la falta de motivación. No existe opinión referente a la excusa del tiempo transcurrido para ejércela y/o a su equivocación de lo que aprendió, sino referirse que está, por no tener la práctica para generar su experiencia.

### 2.1.12. ¿Usted, considera que la TGR valoró su carrera profesional?

GRÁFICO N° 36

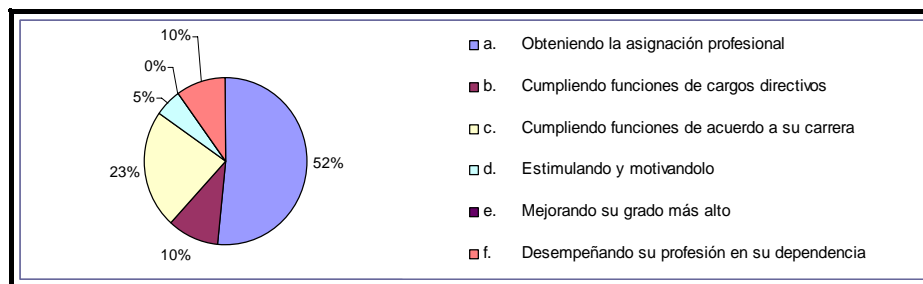


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 36, se observa un alto número dando respuesta afirmativa (88,63%), es un indicio de que el perfil de la Tesorería como institución, es que valora las carreras profesionales. Posteriormente, se presentan más fundamentos respecto de este tema, en la contra-pregunta. Y el 11% que respondió que no, es un tema inquietante para determinar el porqué no se valora, también se responderá más adelante.

### 2.1.13. Si su respuesta es afirmativa. ¿Por qué?

GRÁFICO N°37

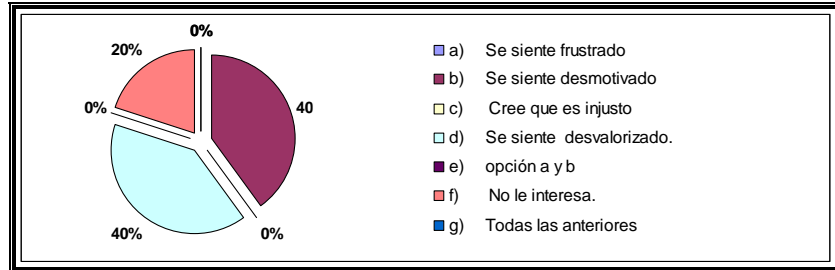


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

En el gráfico N° 36, se observa que un 89% que respondieron que “SI”, que cree que el servicio reconoció su carrera al pagarle la asignación profesional; de este modo, en el gráfico N° 37, la respuesta “por qué”, corresponde al 52% en la alternativa “A” y en menor porcentaje, un 23% ha reconocido que sus carreras cumplen con funciones acordes a su título profesional y el resto se promedian con un 10% desempeñando funciones de cargos directivos y en la ocupación de su dependencia, no obstante, existe una total negativo en que la TGR no valora la carrera en la alternativa de mejorar los grados por su título profesional.

#### 2.1.14. Si su respuesta es negativa ¿Por qué?

GRÁFICO N° 38



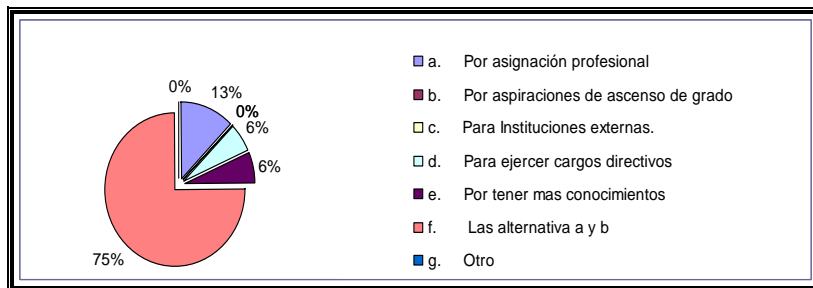
FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los profesionales de la TGR.

Anteriormente, en el gráfico N° 37, hubo un 11%, que respondieron que “NO”, que su profesión no fue reconocido por el Servicio. De esta manera, en el gráfico N° 38, según los encuestados responden a que el 40% se siente desmotivado, como también, desvalorizado. Por otra parte, el 20% no le interesa ser reconocidos.

## 2.2. ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS ESTUDIANTES

### 2.2.1. ¿Por qué, se encuentran estudiando?

GRÁFICO Nº 39

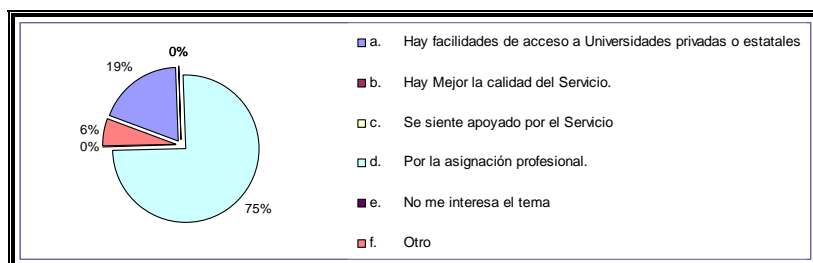


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los funcionarios estudiantes.

En el gráfico Nº 39, se observa una fuerte inclinación en la alternativa “F”. Se señala que el 75% de los encuestados, marcó la alternativa “a y b”, para obtener la asignación profesional y por aspiraciones a ascensos de grados; en segundo lugar, está la alternativa “A” del 13%, que se centra en obtener la asignación profesional.

### 2.2.2. ¿Por qué cree Usted, que hay un aumento de funcionarios estudiantes?

GRÁFICO Nº 40

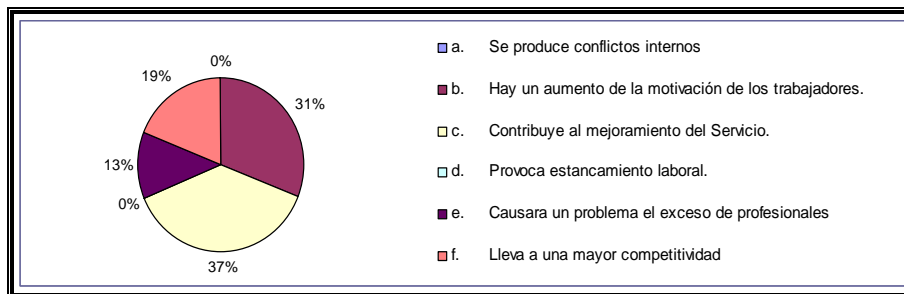


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los funcionarios estudiantes.

En el gráfico N° 40, se ve que en esta pregunta, el 75% de los encuestados opinan que las razones que demuestra esta inclinación, es por el interés de la Asignación profesional y el 19%, cree que existe más facilidades para acceder a Universidades privadas, están dos alternativas muestran la perspectiva que poseen los funcionarios en relación al aumento de funcionarios que se encuentran estudiando.

### 2.2.3. ¿Qué opina Usted, sobre el aumento de funcionarios estudiantes?

GRÁFICO N° 41

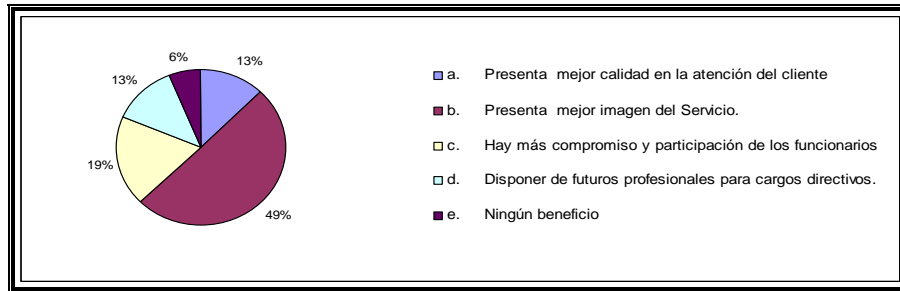


**FUENTE:** Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los funcionarios estudiantes.

En el gráfico N° 41, se muestra que los funcionarios opinan que el crecimiento de funcionarios estudiantes de carreras superiores contribuirá en el mejoramiento del servicio (37,5%); existe una delgada brecha en la alternativa B de un 31% que opina que existe motivación en los funcionarios; y un 19%, cree que aumenta la competitividad y un 13% piensa que puede significar un problema.

## 2.2.4. ¿Cuál cree Usted, que es el beneficio que obtiene el Servicio con el aumento de funcionarios con Título Profesional?

GRÁFICO Nº 42

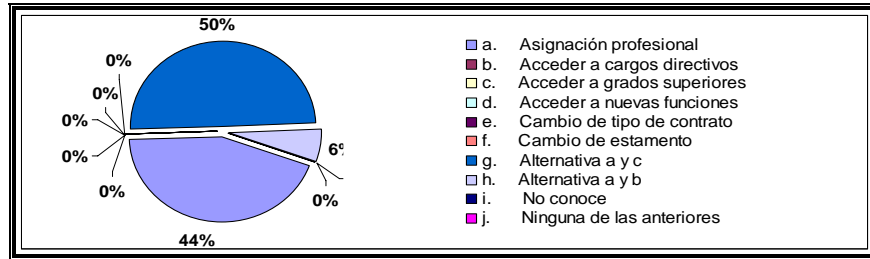


**FUENTE:** Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los funcionarios estudiantes.

En el gráfico Nº 42, señala que los funcionarios opinan que este crecimiento es un beneficio en la imagen del Servicio, alternativa B; por otro lado, se observa un 20%, que opina que ésta aumentará el compromiso y participación de los funcionarios; a su vez, el resto de las opiniones se reparten de forma similar, que hay disponibilidad de futuros profesionales para cargos directivos o presentar mejor calidad de atención al cliente. No obstante, es curioso señalar que la inclinación de las respuestas está en visualizar a la organización como una entidad de profesionales, pero no refleja en lo posible, futuros directivos.

### 2.2.5. ¿Qué beneficio cree Usted, que obtienen los funcionarios profesionales del Servicio?

GRÁFICO N°43

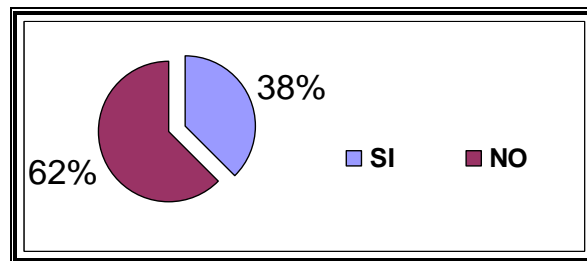


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los funcionarios estudiantes.

En el gráfico N° 43, muestra que el 44% de los encuestados opina que los funcionarios profesionales se beneficia sólo con asignación profesional, el 50% piensa que sus respuestas se inclinan en las alternativas “a y c”, es decir, asignación profesional y acceder a grados superiores; el resto (6%), lo atribuye a cargos directivos acompañado de la Asignación Profesional.

### 2.2.6. ¿Usted cree que la TGR reconocerá su Título Profesional para ejercerlo efectivamente?

GRÁFICO N° 44

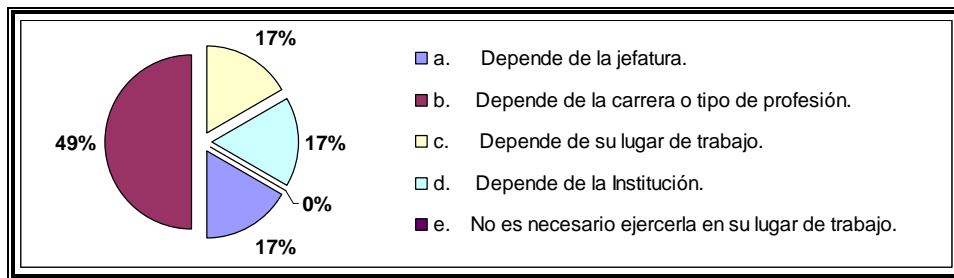


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los funcionarios estudiantes.

En el gráfico N° 44, se observa que existe un 62% de funcionarios que creen que el título profesional “NO” lo podrán ejercer y existe un 37,5% de funcionarios que “SI” creen que podrán ejercerlo. Para los funcionarios estudiantes, su opinión en respuesta negativa lo supera con moderación, siendo esta respuesta evaluada en la siguiente pregunta.

**2.2.7. Si su respuesta es negativa ¿De quién dependería el reconocimiento?**

**GRÁFICO N° 45**



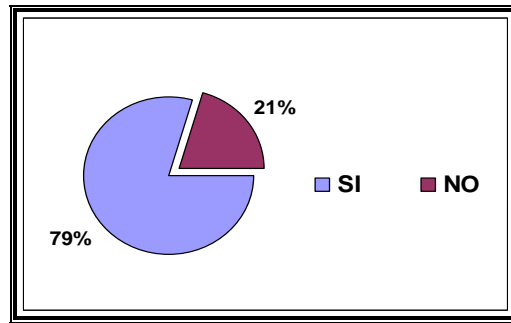
**FUENTE:** Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los funcionarios estudiantes.

De la respuesta dada a esta pregunta (Gráfico N° 45) se ve que el 49% cree que depende de la carrera o tipo de profesión; por otra parte, el resto opina también de forma equilibrada, en un promedio de 17% en atribuir a la jefatura, al lugar de trabajo e institución en que trabaja.

## 2.3. ENCUESTAS A LOS FUTUROS ESTUDIANTES

### 2.3.1. ¿Piensa Usted, en el futuro estudiar una carrera universitaria?

GRÁFICO Nº 46

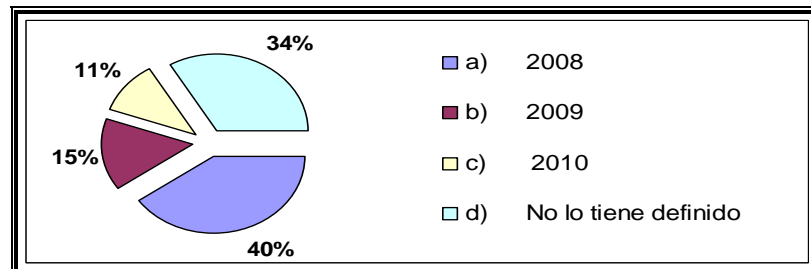


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia futuros estudiantes.

En el gráfico Nº 46, se observa que el 79% considera una posible alternativa estudiar una carrera universitaria, estimando un alto porcentaje ante la pregunta, induciendo a que la tendencia por estudiar no bajará y permanecerá en las expectativas de los funcionarios.

### 2.3.2. Si su respuesta es afirmativa, ¿En qué tiempo desearía realizarlo?

GRÁFICO Nº 47

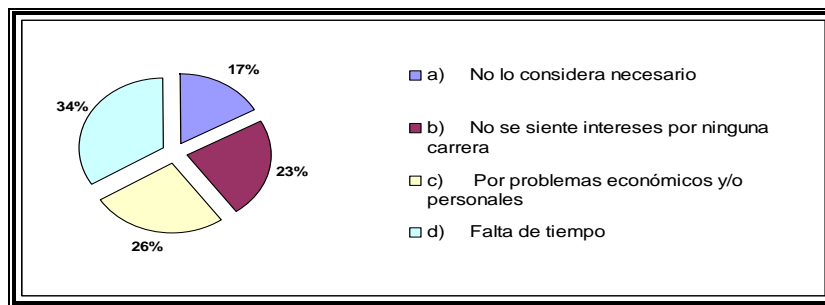


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia futuros estudiantes.

Según el gráfico N° 46 (anterior) el 79% respondió afirmativamente. Al desglosar esta información en el gráfico N° 47, se aprecia un 40% que evalúa o piensa estudiar en el año 2008, significando en un corto plazo, un aumento relevante en la estimación de los funcionarios estudiantes y 34% cree que no tiene definido cuándo comenzar, lo que podría significar en un corto, mediano o largo plazo; el resto de 11% y 15% respectivamente, examina estudiar entre los años 2009 y 2010, o sea en un mediano plazo, que también tiene una gran importancia para este tema.

### 2.3.3. Si su respuesta en negativa, ¿Por qué razón no desea estudiar?

GRÁFICO N° 48

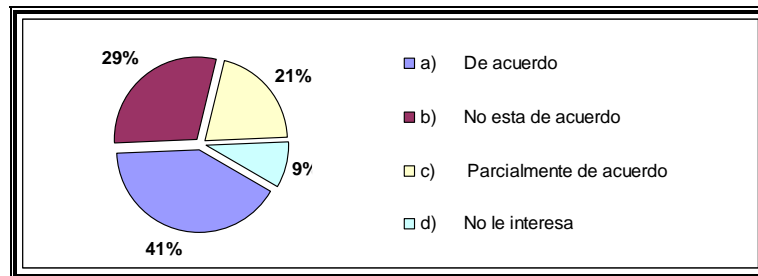


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia futuros estudiantes.

En el gráfico N° 48, se observa que existe un alto número de funcionarios que poseen ligeras diferencias entre las cuatros alternativas. Sin embargo, por orden de mayoría de opiniones, hay un 34% que cree que no puede estudiar por no falta de tiempo, con leve diferencia del 8% (entre el 34% al 26%) en segundo lugar, el 26% justifica la dificultad para estudiar por problemas económicos y/o personales, el resto responde que no le interesa y no lo considera necesario (23% y 17%, respectivamente).

### 2.3.4. ¿Usted, considera que es necesario estudiar una profesión, sólo relacionada con la función de la TGR ? (misión y objetivos)

**GRÁFICO N° 49**

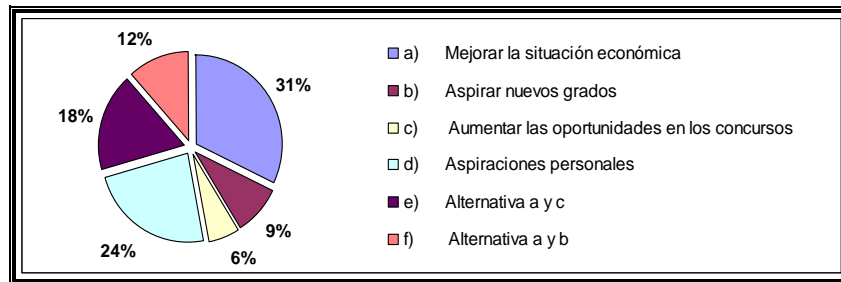


**FUENTE:** Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia futuros estudiantes.

En el gráfico N° 49, se ve que el 41,17%, cree que es necesario estudiar una carrera compatible con el Servicio, lo que puede fundamentar el alto porcentaje señalado en la pregunta N° 1, desean una carrera vinculada al servicio público; el 29,41%, no esta de acuerdo, es decir, una suposición de optar a una carrera distinta en relación al servicio público, aunque el 21%, muestra que la alternativa de “parcialmente” seria prudente a su opinión, en que ambas alternativas anteriores poseen veracidad; el 9%, un porcentaje menor, pero no menor, argumenta que no le interesa si la carrera tenga una relación con el Servicio.

### 2.3.5. ¿Cuáles serían las razones para estudiar en el futuro?

GRÁFICO Nº 50

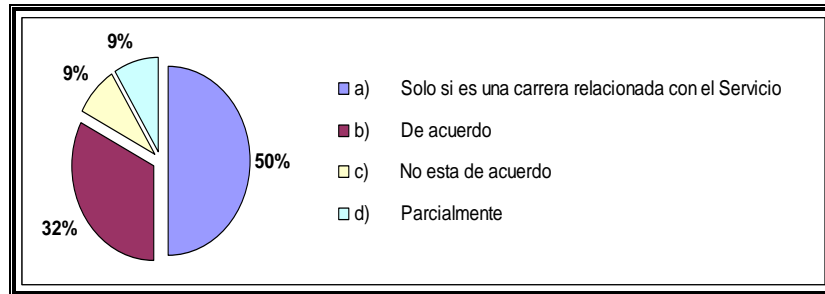


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia futuros estudiantes.

En el gráfico Nº 50 se aprecia, que existe un 31% que expresa interés en estudiar para mejorar su situación económica; el 24%, lo asigna por aspiraciones personales; el tercer lugar, posee sus razones en lo lucrativo y la posibilidad de aspirar nuevos grados (12%). Asimismo, bajando al 9%, se concreta al aumentar la oportunidad a nuevos grados. No obstante, el 6% lo hace en la posibilidad de participar en los concursos públicos. En donde el tema de los concursos públicos es poco revelante para los objetivos o motivos para estudiar, sino más bien, es mejorar la situación económica, aunque esta sea una suma de todas las anteriores.

### 2.3.6. ¿Cree, Usted que debería el Servicio financiar a los funcionarios estudiantes?

GRÁFICO N°51

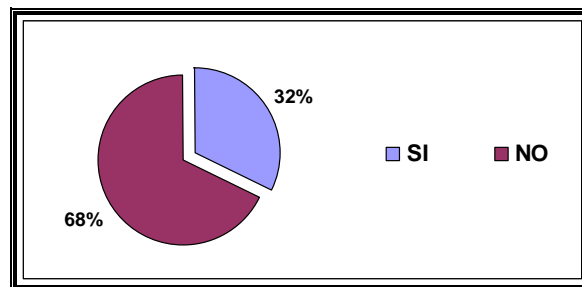


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los futuros estudiantes

En el gráfico N° 51, muestra un 50% que opina que la TGR debe financiar una carrera si fuese compatible con el Servicio, esta puede ser una condición motivacional para estudiar en el futuro, a que la carrera sea dirigida a nutrir al Servicio con profesionales del sector público, el 32% esta de acuerdo, pero no se inclina a que su condición de financiar sus estudios sea dirigida a una carrera en relación al Servicio; el 9%, no esta de acuerdo, apreciando su libertad de dirigir su carrera, en el caso de estudiar en el futuro.

### 2.3.7. ¿Cree Usted, que sería una amenaza que exista un aumento de funcionarios estudiantes de carreras universitarias?

GRÁFICO Nº 52

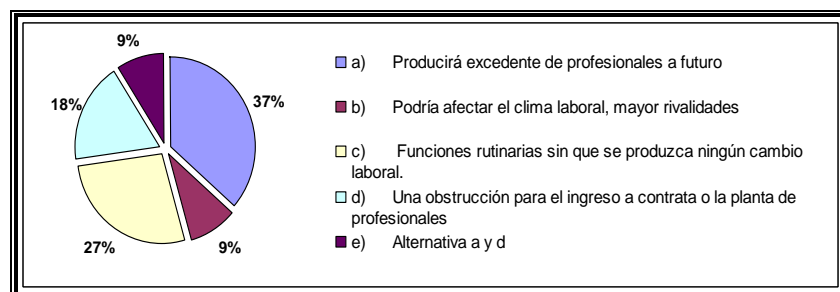


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los futuros estudiantes.

En el gráfico Nº 52, existe un 68% muy alto que opina que este fenómeno no es una amenaza, esto es un efecto positivo para lo que estiman correcto sumarse a la tendencia de estudiar y ser Profesional. No obstante, también hay una presencia que opina que sí (32%) dentro lo cual veremos el por qué de esta opinión.

### 2.3.8. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué considera como amenaza?

GRÁFICO Nº 53

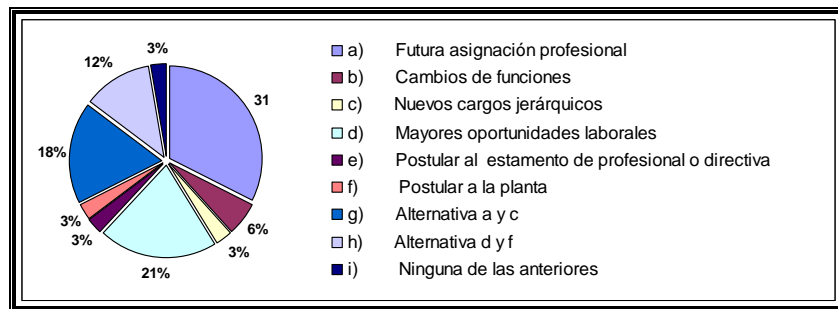


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los futuros estudiantes.

En el gráfico N° 53, de la respuesta afirmativa, un 37% opina que podría significar un excedente de profesional. El 27% estima que producirá funciones muy rutinarias limitando los cambios; el 18% lo asigna a una obstrucción para ascender al ingreso de planta; y el resto, lo atribuye a que podría afectar la competencia laboral.

### 2.3.9. ¿Cuál cree Usted que sería el beneficio al estudiar una carrera universitaria?

GRÁFICO N°54

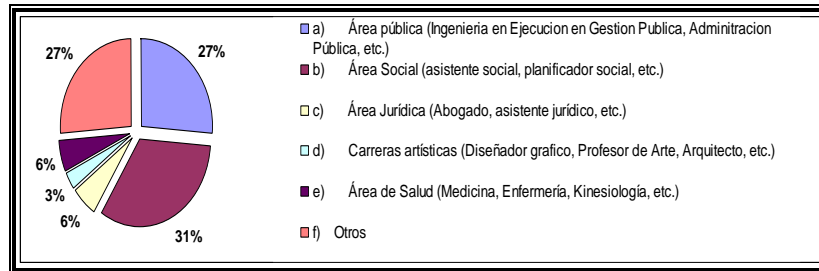


FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los futuros estudiantes.

En el gráfico N° 54, un 31% cree que el beneficio que obtendrá al estudiar es la asignación profesional, existe un 21% que lo observa como mayor oportunidad laboral; otros consideran con un 18%, el beneficio de la asignación y aumento de oportunidades. El 12%, lo atribuye a cambios de funciones y oportunidad laboral. Se puede decir, que las respuestas bordean entre las alternativas “a y c”.

### 2.3.10. ¿En que área prefería estudiar?

GRÁFICO Nº 55

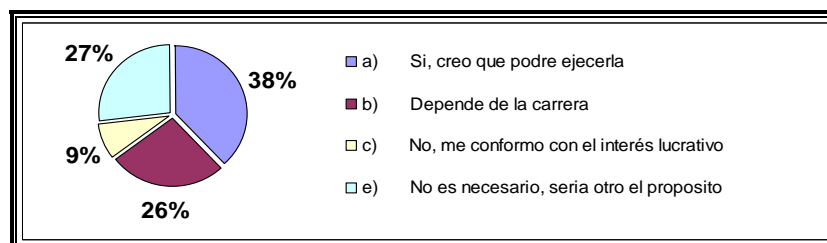


**FUENTE:** Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los futuros estudiantes.

En el gráfico Nº 55, se observa tres grandes áreas de respuesta, en donde los encuestados de forma muy equitativa (en promedio del 30%) prefieren carreras en áreas públicas, sociales y otros distintos a las alternativas señaladas. El resto se atribuye a unas carreras jurídicas, artísticas y de salud.

### 2.3.11. ¿Usted, Cree que al estudiar en el futuro podrá ejercer su carrera en el Servicio?

GRÁFICO Nº 56

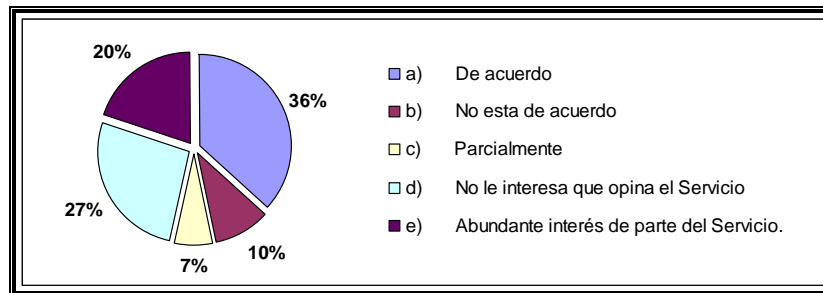


**FUENTE:** Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los futuros estudiantes.

En el gráfico N° 56, existe un 38%, que cree, que podrá ejercer la carrera que estudiará a futuro. No obstante, hay un enfrentamiento de opinión muy pareja (entre 26% y 27%), que piensa que dependerá de la carrera y otro lo cita a que no es necesario por otros propósitos; y un 9%, cree que solo es por interés de lucro.

### 2.3.12. ¿Cree Usted, que existe interés del Servicio que los funcionarios estudien?

GRÁFICO N° 57



FUENTE: Gráfico de elaboración propia, realizada con datos recopilados de la encuesta hacia los futuros estudiantes.

En el gráfico N° 57, el 36% opina que cree que existe interés del servicio por que los funcionarios estudien. Hay semejante alcance, de un 27%, que piensa lo contrario, no le interesa saber lo que piensa la entidad, el 10% opina que “no” hay interés del servicio hacia sus funcionarios; y en menor grado, un 20%, cree que existe abundante interés por parte de la entidad.

### 3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

#### 3.1. ENTREVISTA A JEFA DIVISION DE PERSONAL

La entrevista se realizó a la Jefa de la División de Personal<sup>54</sup>. En relación a la pregunta N° 1, sobre el creciente aumento de profesionales en la TGR, la entrevistada señala que la División de Personal, está atenta a estos cambios por medio de las resoluciones de asignación profesionales, la participación de más funcionarios en los concursos, del interés de los funcionarios, y de cada año hay más funcionarios egresados de carreras profesionales, también expresa que la profesionalización no es sólo adquirir un título profesional, es hacer mejor las cosas que se están haciendo, estar capacitados con conocimientos, además con su propia experiencia y participación.

Referente a la pregunta N° 2, en relación a la Gestión de la División de Personal, existe la normativa de cumplir con el pago de la asignación profesional y a través de los concursos públicos, se pueden realizar cambios de estamentos, grados o calidad de jurídica, dependiendo del tipo de concurso, además los funcionarios tienen más posibilidades de optar de participar de estos concursos contando con Título Profesional, pero esto no es suficiente, también el funcionario debe cumplir con el perfil que se requiere para el cargo, como por ejemplo, experiencias, conocimientos, habilidades idóneas, iniciativa, etc.; parte de los concursos son las pruebas de habilidades y conocimientos y la entrevista psicológica.

---

<sup>54</sup> Sra. Andrea Toha Veloso, Jefe División de Personal, título profesional Profesora de Historia y Geografía.

La pregunta N° 3, la División de Personal, expresa que no sería relevante en el futuro que la mayoría de los funcionarios del Servicio, sean profesionales, porque el profesionalismo como se menciona en el párrafo anterior, no es sólo obtener un título profesional, también es cómo se hacen las cosas, ser responsable, honesto e íntegro en sus funciones; ya que es necesario que también existan técnicos y otras funciones que se requieren en toda organización, son importante las carreras profesionales, pero igual de importantes son las demás funciones, no hay que desvalorizar ninguna función.

En relación al estado en que se encuentran los auxiliares con Títulos Profesionales, pregunta N° 4; la División de Personal, considera que no es negativo que los funcionarios de estos estamentos se interesen en estudiar y que obtengan su título profesional, y que se encuentran con derecho a percibir el pago de asignación profesional. No obstante, se encuentran sujetos a las mismas condiciones del resto de los funcionarios, en el sentido que para poder acceder a cambios de estamentos, grado o calidad jurídica deben participar en concursos públicos, obviamente sus posibilidades son más altas y si cumplen el perfil necesario, podrán lograr sus objetivos.

Destaca que todos los funcionarios tienen derecho a estudiar y optar a mejores expectativas laborales y personales, son parte de la modernización del Estado, del profesionalismo en el Servicio Público.

En la pregunta N° 5, se consulta sobre la situación de los funcionarios que poseen títulos profesionales y se mantienen en las plantas administrativas, auxiliares y otras, sin cambiar a la planta de profesionales; respondiendo que esta situación no es automática, debido a que se debe cumplir con las condiciones que se requieren para ingresar a la planta profesional, poseer las competencias, el perfil y funciones en relación al perfil requerido. Además, debe existir un equilibrio en la organización, es decir, es importante el profesionalismo, pero no hay que desvalorizar el resto de los estamentos y plantas del Servicio.

En relación a la pregunta N° 6, en el sentido, que si consideraba que se podría producir un colapso de profesionales a futuro, señala que se observa que el costo del pago de asignación profesional en la organización cada año es ascendente, significando un costo altísimo, no sólo en el sentido del pago de asignación profesional, también involucra pagos de horas extraordinarias, pago de viáticos, etc., siendo tema de interés y preocupación de la División de Personal, informando a la DIPRES, estos constantes cambios y que dicha institución también, deberá proyectarse porque es parte de la modernización del Estado.

En resumen, la profesionalización es importante para todos los servicios públicos porque cumplen con las expectativas de la modernización. Sin embargo, el mejoramiento de cada individuo, dependerá de su interés y desempeño en sus labores, y participación en los concursos, optando a mejorar sus condiciones laborales. Cabe señalar, que desde ya los funcionarios con Título Profesionales,

ajenos a su estamento y calidad jurídica, se encuentran con derecho a percibir asignación profesional, existe una salvedad, solo se produce una excepción en los casos de los funcionarios de estamentos de auxiliares que tienen grado 24° y Título Profesional, no pueden acceder a la asignación profesional, por lo tanto se le procede a cambiar al grado 23°, para lograr adquirir este beneficio.

### **3.2. ENTREVISTA AL DIRIGENTE GREMIAL DE LA ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE TESORERIAS (AET).**

La entrevista se realizó a un Dirigente Gremial <sup>55</sup>, en relación a la Pregunta N°1, sobre que motivó al gremio a realizar convenios con Universidades Privadas para los funcionarios de la TGR; señalando que su interés como gremio en beneficio de los funcionarios; ya que, el Estado dentro de su plan de modernización, planteaba mayor profesionalismo en el Servicio Público, siendo esto la iniciativa para dar énfasis a este pensamiento, realizando convenios primeramente con la Universidad de Academia de Humanismo Cristiano y posteriormente, con la Universidad de los Lagos y en el año 2007, con el Instituto Profesional IPLACEX, la cual imparte carreras profesionales a distancia por medio de Internet, estas entidades educacionales cumplen con las normativas de reconocimiento del Estado, dando así a los funcionarios del Servicio, la posibilidad de adquirir Títulos Profesionales y a sus expectativas de mejorar su calidad de vida y laboral.

---

<sup>55</sup> Sr. Jorge Antonio Molins Ramírez, Dirigente Gremial de la Asociación de Empleados de Tesorerías, año 2007.

De acuerdo a la Pregunta N° 2, sobre este fenómeno de crecimiento de profesionales en la TGR, manifiesta la satisfacción del gremio por el interés de los funcionarios en estudiar y de obtener Título Profesional, siendo un ejemplo para otros Servicios Públicos, en que también se está produciendo este fenómeno.

En la pregunta N°3, se señala que no se puede evaluar si este crecimiento de profesional sea un éxito; no poseen un registro o índice de productividad, si este fenómeno repercute en el Servicio, y a pesar que el Gobierno enfatiza la modernización a través del profesionalismo, no existe una readecuación de las plantas, para no desvalorizar ni perder a estos profesionales cumpliendo con funciones rutinarias y que no ejercen sus carreras.

En relación a la gestión de la AET, en relación a este crecimiento de profesionales, pregunta N° 4, no existen medidas de observación, ya que los funcionarios no han manifestado a este gremio señales de no estudiar y que al contrario, va en aumento este crecimiento y que están atento a los efectos de este fenómeno, considerando como una futura investigación, este crecimiento y la readecuación de las planta, como una proyección institucional.

En resumen, el gremio se preocupa y esta atento a este crecimiento de profesionales y alerta a este fenómeno, y observan con satisfacción el interés de los funcionarios en estudiar en Universidades Privadas, pero, es importante, dar credibilidad a estas Universidades, antes mencionadas, y no se produzca un clasismo y desmedro de los funcionarios con Títulos Profesionales en comparación a Universidades tradicionales.

### 3.3. ENTREVISTA A JEFE DE AREA DE INGRESO Y VALIDACIÓN

La entrevista se realizó al Jefe de Unidad<sup>56</sup>, teniendo bajo su dependencia 86 funcionarios, de las Unidades de Digitación turnos mañana, tarde y noche, Recepción documentaria, Pool de Secretarias y Validación. El Sr. Corral González, posee el Título Técnico Universitario de la Administración Pública y se encuentra actualmente, cursando el último año de la carrera de Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas (pregunta N° 1).

En respuesta a la pregunta N° 2, sobre la importancia de contar bajo su dependencia con profesionales, señalando que es valioso contar con funcionarios profesionales, dando mejor eficiencia a sus funciones sin desvalorizar al resto de los funcionarios que no poseen Títulos Profesionales. Posteriormente, se le consulta su opinión sobre si las carreras profesionales son compatibles con sus funciones (pregunta N° 3) enfatizando, que depende del tipo de carreras será necesario que la ejerzan, pero existen otras carreras, que no son compatibles con esta organización.

En relación a la pregunta N° 4, sobre la visión del Servicio y cómo se relaciona con los funcionarios, señalando que es potenciar al servicio en calidad y eficiencia en todo los ámbitos necesarios. En la pregunta N° 5, opina sobre los funcionarios profesionales que no han ejercido sus carreras, lo que se produce en

---

<sup>56</sup> Sr. Manuel Corral González, Jefe Unidad de Área de Ingreso y Validación, de la Sección Recaudación y Administración CUT, de la División de Operaciones.

un desaprovechamiento de ellos, causando desmotivación en los funcionarios, enfatizando que el Servicio no se encuentra preparado para este fenómeno de crecimiento de profesionales. En relación a la motivación, pregunta N° 6, señala que se produce esperanza en los funcionarios en espera de la jubilación de los funcionarios, para así lograr acceder a estas vacantes y lograr sus objetivos, respecto de la potencialidad de los profesionales, pregunta N° 7, responde que no se aprovechan los conocimientos de estos funcionarios.

En la pregunta N° 8, opina que el beneficio que obtiene el Servicio con este aumento de profesionales, mejora la imagen del Servicio, pero no en sus funciones, como antes se ha señalado, se produce desaprovechamiento de estos conocimientos.

De acuerdo a la penúltima pregunta, su visión de enfrentarse a un alto número de funcionarios estudiantes, opina que esto podría generar menores posibilidades al acceder a los escalafones.

Finalmente, en la pregunta N° 10, en relación a su opinión a la problemática que puede producir el crecimiento de profesionales en la TGR, expresa que esta organización no se encuentra preparada para este fenómeno, causando frustración y desmotivación para aquellos que poseen títulos profesionales e incertidumbre en aquellos futuros estudiantes, a pesar de su interés de estudiar para obtener la Asignación Profesional que se visualiza como

único medio para mejorar la situación económica. Además, observa que ésta desmotiva a los funcionarios con Títulos Profesionales en su eficiencia, y que aquellos que no poseen Títulos Profesionales, rinden más y mejor que los antes mencionados.

En resumen, observa que el interés de los funcionarios es lucrativo como único medio de mejorar sus remuneraciones, pero están frustrados porque este interés lucrativo cambia con el pasar del tiempo y desean ejercer sus carreras. Sin embargo, el Servicio no da mayores posibilidades de acceder a estos cambios, que sólo entrega la Asignación profesional, causando como efectos negativos desmotivación y en algunos casos, ineficiencias en sus labores, destacando que la TGR debería enfrentar este fenómeno y mejorar esta situación, o estar mejor preparados. Sin embargo, a pesar de estas observaciones, el crecimiento de funcionarios estudiantes no decrece.

#### **4. ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE TÍTULOS**

Existen 166 distintos tipos de Títulos. Para nuestra investigación se distinguirán con o sin asignación, las cuales se encuentran “con asignación” en Asignación Profesional, Asignación Especial y Asignación Especial con planilla, que a continuación se define.

#### 4.1. TÍTULOS CON ASIGNACIÓN PROFESIONAL

Existen 89 distintos tipos de Títulos Universitarios que perciben asignación profesional y son reconocidos por el Estado.

La Asignación Profesional fue establecida por el artículo 3º del Decreto Ley N° 479, de 1974, para los funcionarios públicos regidos por el Decreto Ley N° 249, de 1974, que se encuentra en posesión de un Título Profesional Universitario y que desempeñan una jornada completa de 44 horas semanales.

El requisito establece que el Título Profesional Universitario sea constituido por un mínimo de 6 semestres de estudios académicos y 3.200 horas de clases. En donde el otorgamiento de la asignación será equivalente a un porcentaje entre 25% y 80% del sueldo del grado de la escala única que corresponda al grado que ocupa el funcionario<sup>57</sup>.

**Funcionarios titulados como Técnicos de Nivel Superior:** A contar del 31 de julio de 2000, corresponde asignación especial a los funcionarios que se encontraban en posesión de Títulos Universitarios, equivalente al último monto de lo que hubieren percibido por concepto de Asignación Profesional, o equivalente al monto de la Asignación Profesional que les habría correspondido de acuerdo al grado que percibían los funcionarios al mes de diciembre de 1999.

---

<sup>57</sup> ANEXO N° 4.1 ; Actualidad de la compensación porcentual de la Asignación Profesional

Para aquellos funcionarios que, al 31 de julio de 2000, hubiesen egresados de carrera de Técnico de nivel superior y/o en trámite de titulación, o de un plan de complementación de estudios a Título Profesional, se les reembolsará el 50% de los gastos en que hubiesen incurrido, hasta la fecha de vigencia de esta Ley, por concepto de aranceles y matrícula, con un máximo de seis semestres académicos y con tope total de 52,5 UF.

Para aquellos funcionarios que al 31 de julio de 2000, estuviesen titulados de carrera técnica y de carrera profesional, como consecuencia de haber realizado un plan de complementación de estudios, tendrán derecho a recibir como única compensación un bono equivalente a 45 UF.

#### **4.2. TIPOS DE TÍTULOS CON ASIGNACIÓN PROFESIONAL**

En la TGR existen 90 distintos tipos de títulos profesionales, que son reconocidos por el Estado, para percibir Asignación Profesional, de acuerdo a la Ley N° 19.185:

- 1) Administración de Empresas de Turismo
- 2) Abogado
- 3) Administración de Programas Sociales
- 4) Administración de Empresas, con mención Recursos Humanos
- 5) Administración de Industrias
- 6) Administración mención Gestión Pública
- 7) Administración Pública
- 8) Administración Universitaria de Empresas
- 9) Analista en Computación
- 10) Antropólogo
- 11) Arquitecto

- 12) Artífice
- 13) Asistente Social
- 14) Bibliotecario
- 15) Contador Auditor
- 16) Contador Público
- 17) Contador Público Auditor
- 18) Dibujante Técnico
- 19) Economista
- 20) Educadora Párvulos
- 21) Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas con mención en Comercio Exterior
- 22) Ingeniería de Ejecución en Administración con mención Administración Pública
- 23) Ingeniería de Ejecución de Negocios Internacional
- 24) Ingeniería de Ejecución en Prevención de Riesgos y medio ambiente c/m control de Incendios.
- 25) Ingeniería Civil Industrial Químico
- 26) Ingeniería Comercial
- 27) Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas con mención en Administración Pública.
- 28) Ingeniería de Ejecución de Administración de Empresas.
- 29) Ingeniería de Ejecución en Administración
- 30) Ingeniería de Ejecución en Transporte
- 31) Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública
- 32) Ingeniería de Ejecución en Gestión Industrial
- 33) Ingeniería de Ejecución en informática
- 34) Ingeniería de Ejecución Mecánica
- 35) Ingeniería de Ejecución en Química
- 36) Ingeniería Administración de Empresas con mención Finanzas.
- 37) Ingeniería Civil Eléctrico
- 38) Ingeniería Civil en Computación
- 39) Ingeniería Civil en Computación e Informática
- 40) Ingeniería Civil en Informática
- 41) Ingeniería Civil en Química
- 42) Ingeniería Civil Industrial
- 43) Ingeniería Comercial en Administración de Empresas
- 44) Ingeniería de Ejecución en Control de Gestión
- 45) Ingeniería de Ejecución en Gestión Administrativa

- 46) Ingeniería de Ejecución en Producción
- 47) Ingeniería de Ejecución Industrial
- 48) Ingeniería Ejecución en Comercio Internacional
- 49) Ingeniería Ejecución en Computación e Información.
- 50) Ingeniería Ejecución en procesamiento de la información
- 51) Ingeniería en Administración
- 52) Ingeniería en Informática y Computación
- 53) Ingeniería en Negocios Internacionales
- 54) Ingeniería Industrial
- 55) Laboratorista Dental
- 56) Licenciado en Humanidades
- 57) Licenciado en Ciencia Computacional y Estadística
- 58) Licenciado en Economía
- 59) Licenciado en Educación
- 60) Licenciado en Historia y Geografía
- 61) Medico Cirujano
- 62) Nutricionista
- 63) Orientadora del Hogar
- 64) Planificador Social
- 65) Profesor de Ciencias Naturales y Química
- 66) Profesor de Castellano
- 67) Profesor de Educación Diferencial68)
- 69) Profesor de Educación General Básica
- 70) Profesor de Estado en Historia y Geografía
- 71) Profesor de Estado de Matemática y Computación
- 72) Profesor de Estado de Castellano
- 73) Profesor de Estado en Biología
- 74) Profesor de Matemáticas
- 75) Programador de Computación
- 76) Psicólogo
- 77) Relacionador Público con mención en Administración de Comunicación.
- 78) Relacionador(a) Pública
- 79) Sociólogo
- 80) Técnico Universitario en Construcción
- 81) Técnico Universitario en Programación
- 82) Técnico Universitario Estadístico
- 83) Técnico Universitario Polímeros y Plástico

- 84) Técnico Universitario en Administración Pública
- 85) Técnico Universitario en Cooperativas
- 86) Técnico Universitario en Electrónica
- 87) Técnico Universitario en Prevención Riesgos
- 88) Técnico en Administración
- 89) Técnico en Comercialización
- 90) Técnico Universitario Administrativo

### **4.3. TÍTULOS CON ASIGNACIÓN ESPECIAL**

En la TGR existen 6 distintos tipos de Títulos Técnicos Universitarios que perciben asignación especial y se encuentran reconocidos por el Estado de acuerdo a la Ley N° 19.699.<sup>58</sup>

- 1) Administración de la Gestión Pública
- 2) Asistente Judicial
- 3) Técnico en Administración de Programas Sociales
- 4) Técnico Universitario en Administración
- 5) Técnico Universitario en Planificación y Programas
- 6) Técnico Universitario en Administración de Empresas

### **4.4. TÍTULOS CON ASIGNACIÓN ESPECIAL CON PLANILLA**

En la TGR existen 4 distintos tipos de Títulos Universitarios que perciben asignación especial con planilla y se encuentran reconocidos por el Estado, de acuerdo a la Ley N° 19.699.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Ley N° 19.699, que otorga compensación y otros beneficios que indica a funcionarios públicos estudiantes de carreras técnicas de nivel superior, legalmente no les corresponde percibir la asignación profesional.

<sup>59</sup> Título técnico que al 1° de diciembre de 1999 percibían la asignación profesional del Decreto Ley N° Ley N° 479, de 1974, planilla suplementaria artículo 3° transitorio.

- 1) Contador Público
- 2) Técnico Universitario en Gestión Pública
- 3) Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas
- 4) Técnico Universitario de Gestión en Administración

Los funcionarios que al 31 de julio del año 2000 se encontrasen en posesión de un título de técnico de nivel superior, en las condiciones indicadas en el artículo anterior, tendrán derecho por el solo Ministerio de la Ley, a contar de la fecha de vigencia de ésta, al pago de una asignación especial de carácter mensual, equivalente al último monto de lo que por concepto de asignación profesional estuviesen percibiendo a la fecha de vigencia de esta.

En el caso de funcionarios titulados de técnico de nivel superior al 31 de julio del año 2000, que no percibieron asignación profesional en virtud de dicho título, o que habiéndola percibido alguna vez, dejaron de percibirla, únicamente tendrán derecho, a contar de la vigencia de la ley, el pago de una asignación especial equivalente al monto de lo que les habría correspondido percibir por concepto de asignación profesional, de acuerdo al grado que se atribuían al mes de diciembre de 1999.

La asignación establecida en los incisos anteriores sólo servirá de base para el cálculo de la bonificación del artículo 21 de la Ley N° 19.429, de la asignación de modernización de la Ley N° 19.553, de las horas extraordinarias, de las asignaciones establecida en los artículos 1º, 3º y 4º de la Ley N° 19.490, cuando correspondiere, y de la bonificación establecida en el artículo 12 de la Ley

Nº 19.646. Asimismo, servirá de base para determinar el valor de la asignación mensual establecida en el artículo 36 del decreto Ley Nº 3.551, de 1980, respecto de aquellos funcionarios que la estuviesen percibiendo a la fecha de vigencia de esta Ley, manteniéndose para estos efectos, con relación a cada uno de ellos, el porcentaje de cálculo que le haya sido aplicado para esta asignación mensual en la referida fecha.

**La asignación Especial con planilla**, establecida en este artículo se reajustará en la misma forma y monto que lo sean las remuneraciones del Sector Público, será imponible para efectos de salud y pensiones y será incompatible con la Asignación Profesional establecida en el artículo 3º del decreto ley Nº 479, de 1974.

En ningún caso, la aplicación de la asignación especial establecida por este artículo podrá implicar el pago de beneficios con efecto retroactivo.

#### **4.5. TÍTULOS SIN ASIGNACIÓN**

Existen distintos tipos de Títulos que no perciben asignación y no se encuentran reconocidos por el Estado y son aquellos títulos profesionales obtenidos por algunas Universidades que no cumplen con las condiciones establecidas por Ley Nº 19.699 y no perciban asignación profesional, por no cumplir con los requisitos establecidos por el inciso segundo, del artículo 3º, del Decreto Ley Nº 479, de 1974, que reconocen a carreras profesionales con un mínimo de 6 semestres de estudios académicos y 3.200 horas de clases.

Conjuntamente, no se encuentran reconocidos para la Asignación Profesional, los títulos obtenidos de la Educación media técnica, Institutos Profesionales y Centro de Formación Técnica, de acuerdo a la ley antes mencionada.

A continuación, se indican los 68 distintos tipos de Títulos Universitarios que no perciben asignación profesional, de acuerdo a lo señalado en los párrafos anteriores.

- 1) Administración de Empresas de Turismo
- 2) Administración de Empresas con mención Recursos Humanos
- 3) Agente Comercial y Viajante
- 4) Analista de Sistema
- 5) Asistente de Educación de Párvulos
- 6) Auxiliar de Párvulo
- 7) Comunicación Social
- 8) Contador
- 9) Dibujante Técnico
- 10) Digitador
- 11) Ejecutivo de Ventas
- 12) Electrónica Industrial
- 13) Electrónica Industrial
- 14) Programador de Aplicación Comerciales
- 15) Programador de Computación
- 16) Secretaria
- 17) Secretaria Ejecutiva c/m Asesoría Jurídica
- 18) Secretaria Ejecutiva Bilingüe
- 19) Secretaria Ejecutiva Computación
- 20) Secretaria(o) Administrativa(o)
- 21) Secretaria(o) Comercial
- 22) Secretaria(o) Ejecutiva(o)
- 23) Técnico Industrial c/m Especialidad de Electrónica
- 24) Técnico Analista de Sistemas
- 25) Técnico Bancario y Financiero

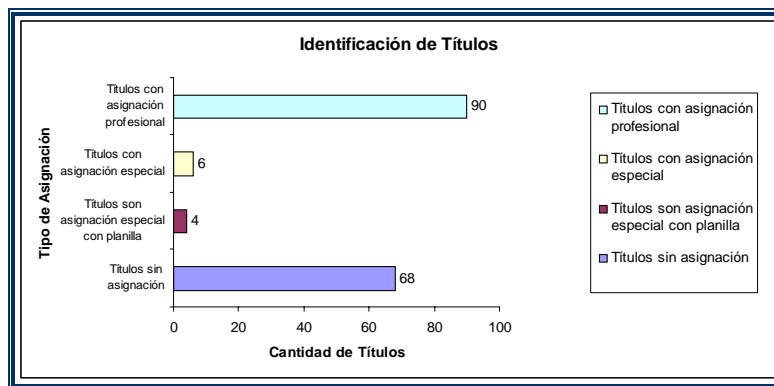
- 26) Técnico c/m Bienestar Social
- 27) Técnico c/m en Atención Párvulos
- 28) Técnico Comercial nivel medio
- 29) Técnico de nivel medio Atención Párvulos
- 30) Técnico de nivel medio c/m en Cooperativismo
- 31) Técnico de nivel medio en Administración
- 32) Técnico de nivel Superior Asistente Jurídico
- 33) Técnico de nivel Superior en Administración Empresas
- 34) Técnico Electrónica Industrial
- 35) Técnico en Administración de Casino y Servicio de Alimentación
- 36) Técnico en Administración
- 37) Técnico en Administración c/m en Turismo
- 38) Técnico en Administración de Empresas
- 39) Técnico en Administración de Personal
- 40) Técnico en Administración Financiera
- 41) Técnico en Alimentación
- 42) Técnico en Artes Graficas
- 43) Técnico en Asistencia Social
- 44) Técnico en Atención de Párvulo
- 45) Técnico en Atención Social
- 46) Técnico en Auditoria c/m Computación
- 47) Técnico en Bienestar Social
- 48) Técnico en Comercio Exterior
- 49) Técnico en Computación
- 50) Técnico en Construcción
- 51) Técnico en Dibujo y Proyectos Técnicos
- 52) Técnico en Edificaciones
- 53) Técnico en Electricidad Industrial
- 54) Técnico en Electromecánica
- 55) Técnico en Industrias Forestales
- 56) Técnico en Programación
- 57) Técnico en Programación de computadores
- 58) Técnico en Publicidad
- 59) Técnico en Turismo
- 60) Técnico Jurídico
- 61) Técnico Mecánico Automotriz
- 62) Técnico Nivel Administración Financiera

- 63) Técnico Programador y Operador de Sistemas Computacionales
- 64) Técnico Superior en Electrónica
- 65) Técnico Universitario en Administración de Empresas c/m Finanzas
- 66) Técnico Universitario en Computación e Informática
- 67) Traductor de Ingles-Español
- 68) Ventas y Publicidad

#### 4.6. CANTIDAD DE DIVERSOS TIPOS DE CARRERAS

TIPO DE ASIGNACIÓN	Nº
Títulos con Asignación Profesional	90
Títulos con Asignación Especial	6
Títulos con Asignación Profesional con Planilla	4
Títulos Sin Asignación	68

**GRÁFICO Nº 58**  
**TOTAL TIPOS DE CARRERAS**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, Periodo que comprende de Mayo año anterior y Junio año del Informe (Gráfico de elaboración propia).

El Gráfico Nº 58, se observa lo siguiente: se percibe una ventaja comparativa de los títulos con asignación profesional sobre los títulos sin asignación, es decir, existe una variable muy estrecha entre el número de tipos de títulos que son reconocidos (se les pagan) y aquellos que no son reconocidos y

no perciben ningún beneficio, se produce una distinción de clases de títulos. Sin embargo, no se podría considerar dar asignación a todos los títulos de cualquier índole porque se producirá exceso en el presupuesto, el Estado considera como títulos profesionales con asignación aquellos que cumplen los requisitos por Ley.

Existen diversas carreras universitarias en la Tesorería General de la República, y se clasificaran en tres grupos, en el primer grupo, son 49 distintas carreras universitarias, en las están representada por un sólo funcionario; el segundo grupo, corresponde a 28 distintas carreras universitarias, que va de 2 a 9 funcionarios; y, por último, el tercer grupo, se encuentran 13 distintas tipos de carreras universitarios, y entre 10 y 100 funcionarios.

## **5. CANTIDAD DE CARRERAS PROFESIONALES EN LA TGR**

### **5.1. CARRERAS UNIVERSITARIAS EN LAS QUE HAY UN SOLO FUNCIONARIO**

- 1) Administración de Empresas de Turismo
- 2) Administración de Empresas c/m Recursos Humanos
- 3) Administración de Industrias
- 4) Analista en Computación
- 5) Antropólogo
- 6) Arquitecto
- 7) Artífice
- 8) Bibliotecario
- 9) Dibujante Técnico
- 10) Economista
- 11) Ingeniería Ejecución en Administración de Empresas c/m Comercio Exterior
- 12) Ingeniería de Ejecución en Negocios Internacionales
- 13) Ingeniería Civil Industrial Químico
- 14) Ingeniería de Ejecución en Transporte
- 15) Ingeniería de Ejecución Gestión Industrial

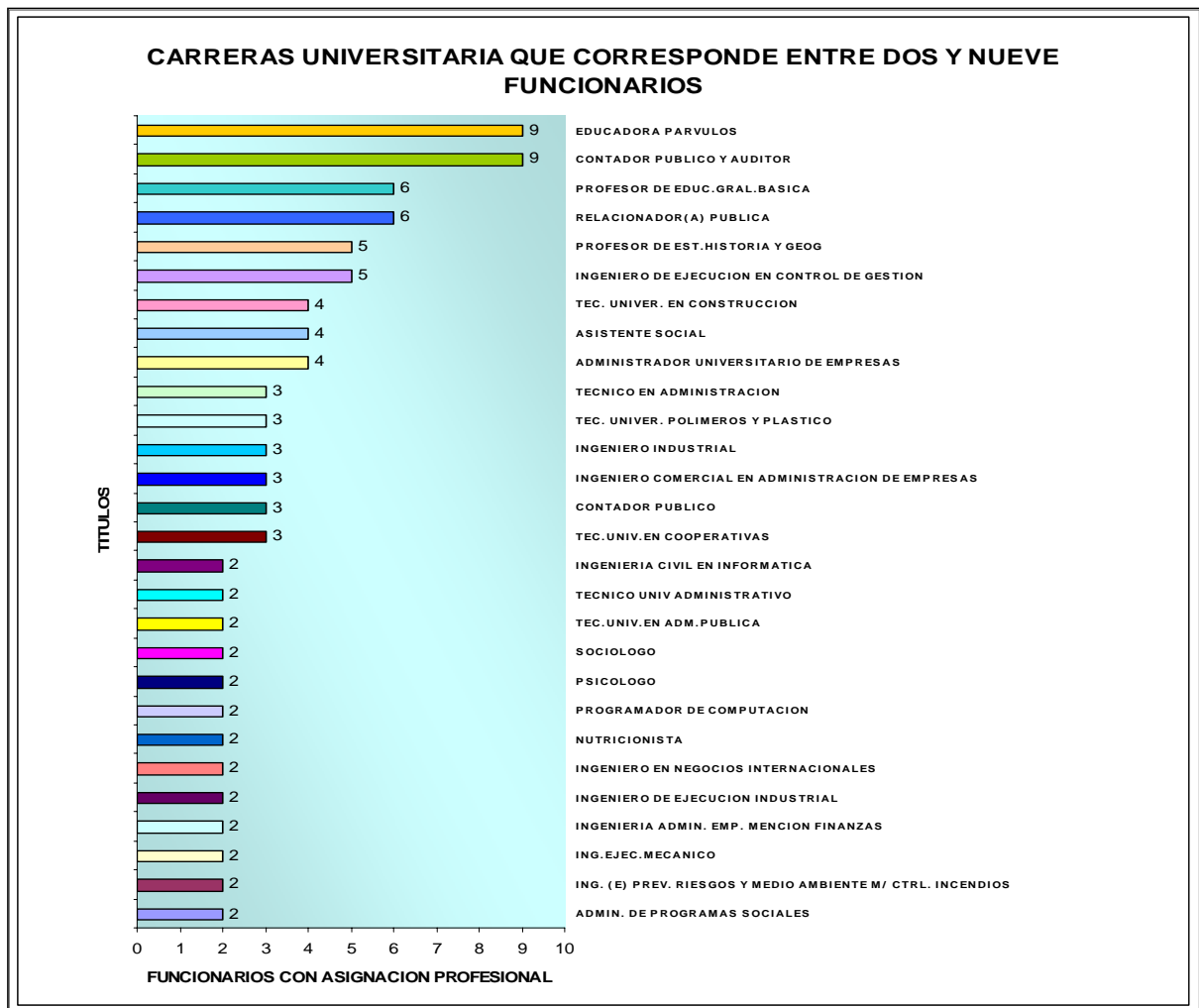
- 16) Ingeniería de Ejecución Química
- 17) Ingeniería Civil Eléctrico
- 18) Ingeniería Civil en Computación
- 19) Ingeniería Civil en Computación e Informática
- 20) Ingeniería Civil en Química
- 21) Ingeniería de Ejecución en Gestión Administrativa
- 22) Ingeniero de Ejecución en Producción
- 23) Ingeniero Ejecución en Comercio Internacional
- 24) Ingeniero Ejecución en Computación e Información
- 25) ingeniería en Administración
- 26) Ingeniería en Informática y Computación
- 27) ingeniería en Administración
- 28) Ingeniería en Informática y Computación
- 29) Laboratorista Dental
- 30) Licenciado en Humanidades
- 31) Licenciado en Ciencia Computacional y Estadística
- 32) Licenciado en Economía
- 33) Licenciado en Educación
- 34) Licenciado en Historia y Geografía
- 35) Medico Cirujano
- 36) Orientadora del Hogar
- 37) Profesor de Ciencias Naturales y Química
- 38) Profesor de Castellano
- 39) Profesor de Educación Diferencial
- 40) Profesor de Estado Matemática y Computación
- 41) Profesor de Estado de Castellano
- 42) profesor de Estado en Biología
- 43) Profesor de Matemáticas
- 44) Relacionador Público c/m Administración de la Comunicación

Títulos Técnicos Universitarios reconocidos con Asignación Profesional, por encontrarse en posición del Título antes de la fecha de La Ley N° 19.699 de 1994 de Asignación Especial.

- 1) Técnico Universitario En Programación
- 2) Técnico Universitario Estadístico
- 3) Técnico Universitario en Electrónica
- 4) Técnico Universitario en Prevención de Riesgos
- 5) Técnico en Comercialización

## 5.2. CARRERAS UNIVERSITARIAS EN QUE HAY ENTRE DOS Y NUEVE FUNCIONARIOS

GRÁFICO N° 59  
DIFERENTES CARRERAS UNIVERSITARIAS

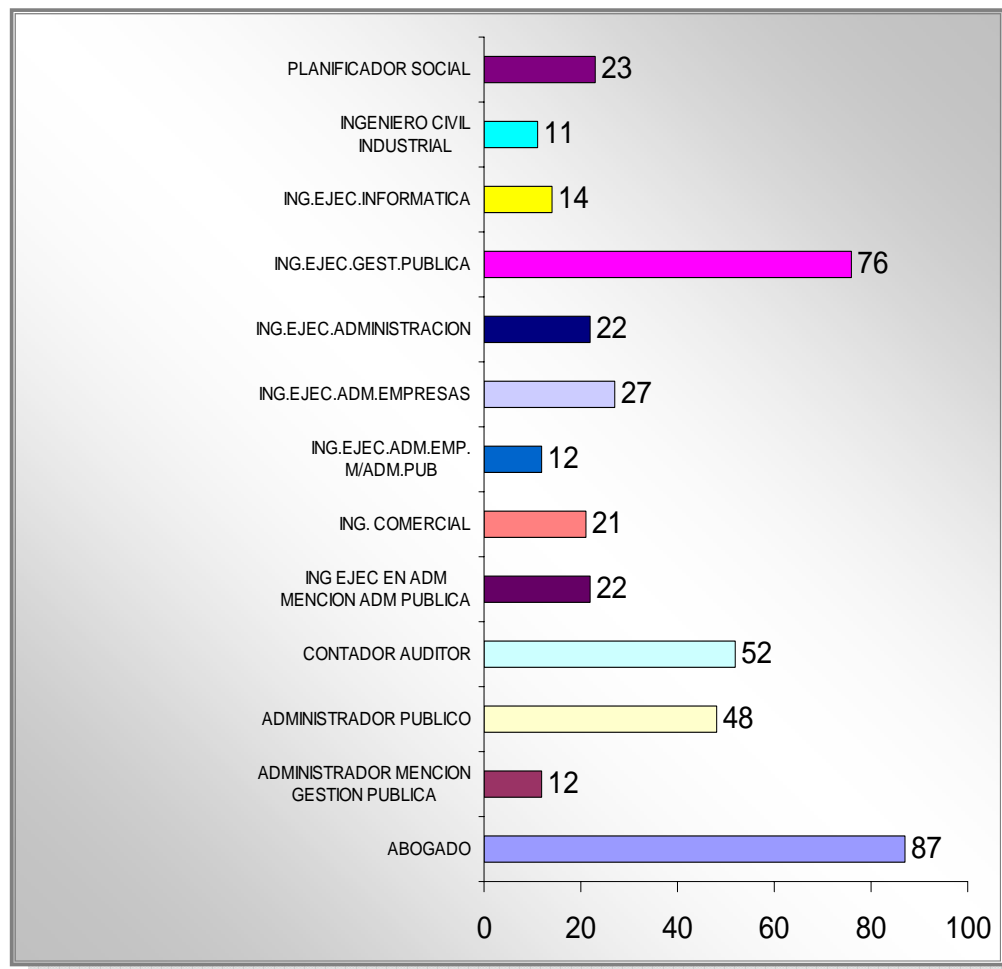


Fuentes: Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Gráfico de elaboración propia).

Los Títulos Universitarios Técnicos señalados, reconocidos con Asignación Profesional, por encontrarse en posición del Título antes de la fecha de la Ley N°19.699 de 1994 de Asignación Especial.

### 5.3. CARRERAS UNIVERSITARIA QUE HAY ENTRE DIEZ Y CIENTO FUNCIONARIOS

GRÁFICO N° 60  
DIFERENTES CARRERAS



**Fuentes:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del Informe (Gráfico de elaboración propia).

Gráfico N° 60, se presentan dos carreras con mayores números de profesionales, según esta categoría (10 – 100), la cuales son: Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública y Abogado, en tercera y cuarta posición, se sitúan el Contador Auditor y el Administrador Público.

## 6. ANALISIS DE LA DOTACIÓN PROFESIONAL 2007

### 6.1. DOTACIÓN PROFESIONAL POR TESORERIA REGIONAL Y PROVINCIAL

CUADRO N° 11

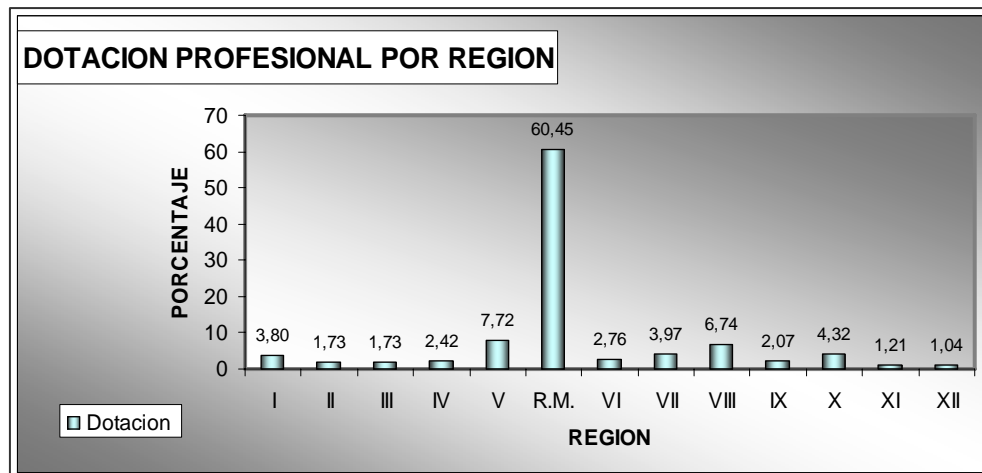
REGIONES	TESORERIA REGIONAL	N°	TESORERIA PROVINCIAL	N°	TOTAL
Tarapacá y, Arica y Parinacota	Iquique	12	Arica	10	22
Antofagasta	Antofagasta	5	Calama	5	10
Atacama	Copiapó	9	Vallenar	1	10
Coquimbo	La Serena	9	Ovalle	4	14
			Illapel	1	
Valparaíso	Valparaíso	28	La Ligua	2	45
			San Felipe	7	
			Quillota	4	
			San Antonio	4	
Libertador General O'Higgins	Rancagua	12	San Fernando	4	16
Maule	Talca	7	Curico	6	23
			Linares	6	
			Parral	1	
			Cauquenes	3	
Bío - Bío	Concepción	19	Chillan	12	39
			Lebú	2	
			Los Ángeles	6	
Araucanía	Temuco	10	Angol	2	12
Lagos y de Los Ríos	Puerto Montt	11	Osorno	5	25
			Valdivia	5	
			Castro	4	
Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Coyhaique	7	-----		7
Magallanes y La Antártica Chilena	Punta Arenas	6	Nueva Ultima Esperanza (ex Puerto Natales)	0	6

Continuación del Cuadro N° 11

REGIONES	TESORERIA REGIONAL	Nº	TESORERIA PROVINCIAL	Nº	TOTAL
Metropolitana	Regional Metropolitana	49	del Maipú (San Bernardo)	8	57
	Regional Santiago Oriente	40	de Ñuñoa	13	53
	Regional Santiago Poniente	14	de Maipú	9	23
	Tesorería General		Dpto. Administración	18	217
		Dpto. Auditoría Interna	11		
		Dpto. Cobranzas y Quiebras	33		
		Dpto. Relaciones Públicas	1		
		Dpto. Contraloría Interna	8		
		Dpto. Personal	29		
		Dpto. Estudios y Desarrollo	36		
		Dpto. Finanzas Públicas	18		
		Dpto. Jurídico	9		
		Dpto. Operaciones	50		
		Tesorero General	4		
	<b>TOTAL POR REGIÓN</b>	<b>238</b>	<b>TOTAL POR PROVINCIAL</b>	<b>341</b>	<b>579</b>

Fuentes: Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del Informe (Cuadro de elaboración propia).

GRÁFICO N° 61  
DIFERENCIA POR REGIÓN



Fuentes: informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe.

En el Gráfico N° 61, se puede distinguir que el mayor porcentaje de la población de profesionales se concentra en la Región Metropolitana con un **60,45%**, lo cuál equivale a más de la mitad del total de la población. Al contrario, el mínimo porcentaje se observa entre la XI y XII Región con **1,04%**, dando a entender que la cantidad de profesionales es mínima en consideración a las exigencias que requiere esa zona extrema. En segundo lugar, la concentración de profesionales se ubica en la V región, con un **7,72%**, de forma similar a la VIII región, con un **6,74%**, estableciéndose como tercer lugar de concentración de población profesional.

El análisis se enfoca a la exigencia o requerimiento de cada región, además, se observa una centralización de funciones en la R.M, es decir, mayor número de profesionales en los Departamentos de Tesorería General y de funcionarios públicos en la Región Metropolitana.

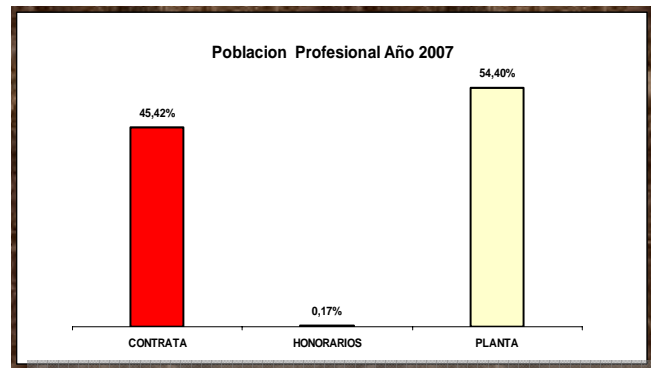
## 6.2. DOTACIÓN PROFESIONAL POR CALIDAD JURÍDICA

CUADRO N° 12

CALIDAD JURÍDICA	ESTAMENTOS					TOTAL DOTACIÓN EFECTIVA
	DIRECTIVOS	PROFESIONALES	TÉCNICOS	ADMINISTRATIVO	AUXILIARES	
CONTRATA	0	186	4	72	1	263
HONORARIOS	0	1	0	0	0	1
PLANTA	128	69	71	46	1	315
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>256</b>	<b>75</b>	<b>118</b>	<b>2</b>	<b>579</b>

**Fuentes:** Fragmentación por calidad jurídica desde el informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Cuadro de elaboración propia).

**GRÁFICO Nº 62**  
**DIFERENCIA POR CALIDAD JURÍDICA**



**Fuentes:** Derivado del Cuadro Nº20, informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Gráfico de elaboración propia).

El Gráfico Nº 62, indica que la población total de profesionales, se distribuye de forma equitativa entre dos tipos de calidad jurídica, los de contrata, con un equivalente del **45.42%**, y los de planta de **54.40%**. No obstante, existe un mínimo porcentaje en los Honorarios de **0.17%**. Además, se visualiza una tendencia de la dotación de profesionales, con inclinación hacia la planta, aunque el distanciamiento sobre los de contrata es de sólo un 8.98% de diferencia.

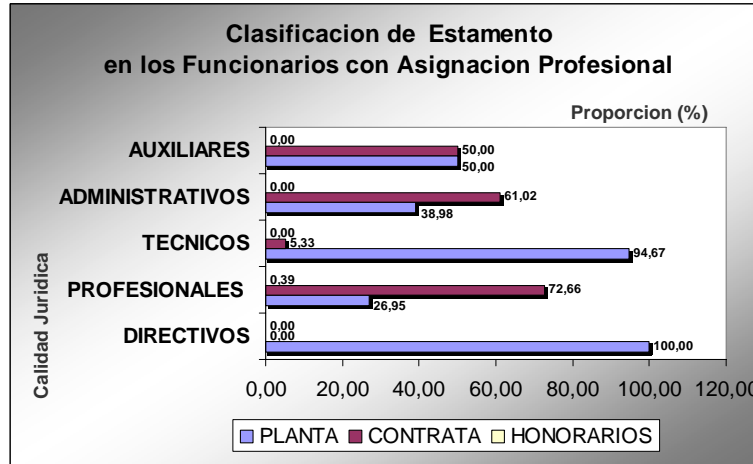
### 6.3. DOTACIÓN PROFESIONAL POR ESTAMENTOS

**CUADRO Nº 13**

ESTAMENTOS	CALIDAD JURÍDICA			TOTAL	Porcentaje
	PLANTA	CONTRATA	HONORARIOS		
DIRECTIVOS	128	0	0	128	22,11 %
PROFESIONALES	69	186	1	256	44,21 %
TÉCNICOS	71	4	0	75	12,95 %
ADMINISTRATIVOS	46	72	0	118	20,38 %
AUXILIARES	1	1	0	2	0,35
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>263</b>	<b>1</b>	<b>579</b>	<b>100,00</b>

**Fuentes:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende Mayo año anterior y Junio año del Informe (Cuadro de elaboración propia).

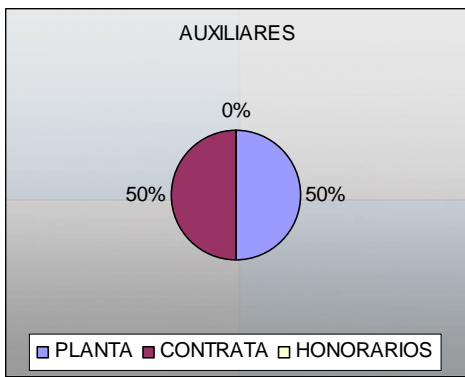
**GRÁFICO N° 63**  
**DIFERENCIA POR ESTAMENTOS (%)**



**Fuentes:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende Mayo año anterior y Junio año del Informe (Gráfico de elaboración propia).

El Gráfico N° 63, se puede ver, una fragmentación de la condición de los profesionales, según su calidad Jurídica y Estamento, en donde se observa que existen grandes diferencias en cada una. Estos contrastes se pueden diferenciar y analizar en los siguientes gráficos.

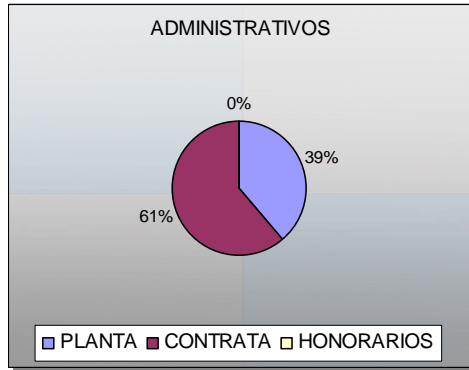
**GRÁFICO N° 63.1**



a) **Los Auxiliares:** Se dividen su proporción en ambas calidades jurídicas, Contrata y Planta, respectivamente. (50%)

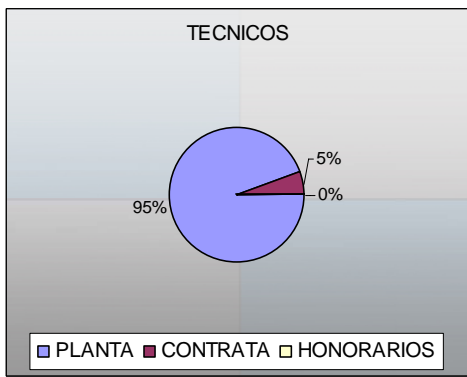
**Fuente:** derivado del gráfico N° 63.

**GRÁFICO Nº 63.2**



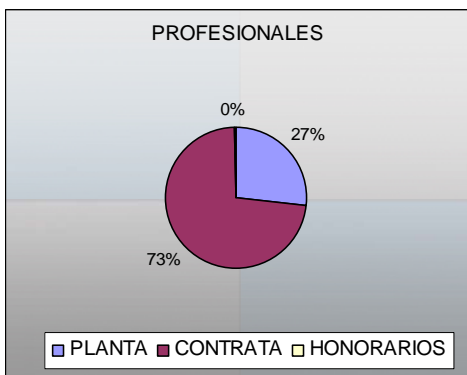
Fuente: derivado del gráfico Nº 63.

**GRÁFICO Nº 63.3**



Fuente: derivado del gráfico Nº 63.

**GRÁFICO Nº 63.4**



Fuente: derivado del gráfico Nº 63.

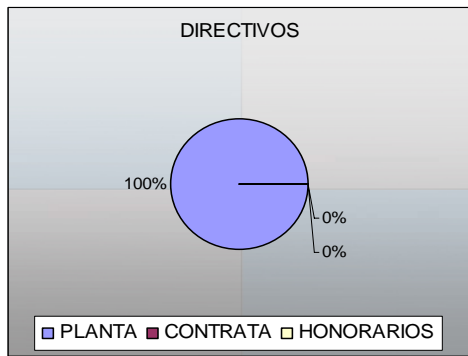
b) **Los Administrativos:** Se dividen en un 39% de planta y 61.02% de contrata, esta última supera más de la mitad en la categoría de los administrativos.

c) **Los Técnicos:** A simple vista, ellos prestan atención, al margen de la proporción, que hay más de Planta en el estamento Técnico, cubriendo casi la totalidad, un 95% frente a los contrata, concibiendo que este estamento esta dominado por los de Planta.

d) **Los Profesionales:** Están dominado por una gran proporción de calidad jurídica de Contrata, estimando cerca de un tercio para las Plantas, destacando la inquietud de haber menos profesionales de plantas y más de contrata, demostrando la insuficiencia que existe, más

“Profesionales” en la calidad jurídica de Planta que en la calidad jurídica de Contrata.

**Gráfico N° 63.5**

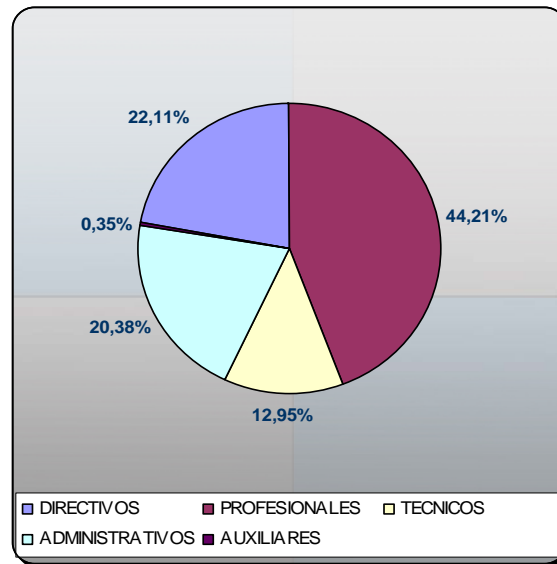


Fuente: derivado del gráfico N° 63.

- e) **Los Directivos:** Es cubierto por un 100% de calidad jurídica de Planta, siendo el estamento de grado más alto y de exclusiva confianza.

Siguiendo con el análisis, se percibe una similitud de porcentaje entre el Estamento de “Administrativo” con 20.38% y el “técnico” con un 22.11%, la cual refleja que existe de igual modo profesionales en puestos Administrativos y cargos Directivos, con una diferencia entre ambos de un 1.73%, que se estima una armonía entre el más alto y bajo del Estamento. También, a modo de comparación, entre Estamentos, el que corresponde al técnico, es de 12.95 %, que si bien, en recuento con su anterior Estamento (administrativo), se percibe una mínima diferencia, si consideramos lo que se advierte en el posterior Estamento (profesional), en donde ocurre una distancia, que equivale tres veces y más, a la proporción que corresponde al Estamento “Técnico”, es decir, un margen de (-31.26%) de diferencia.

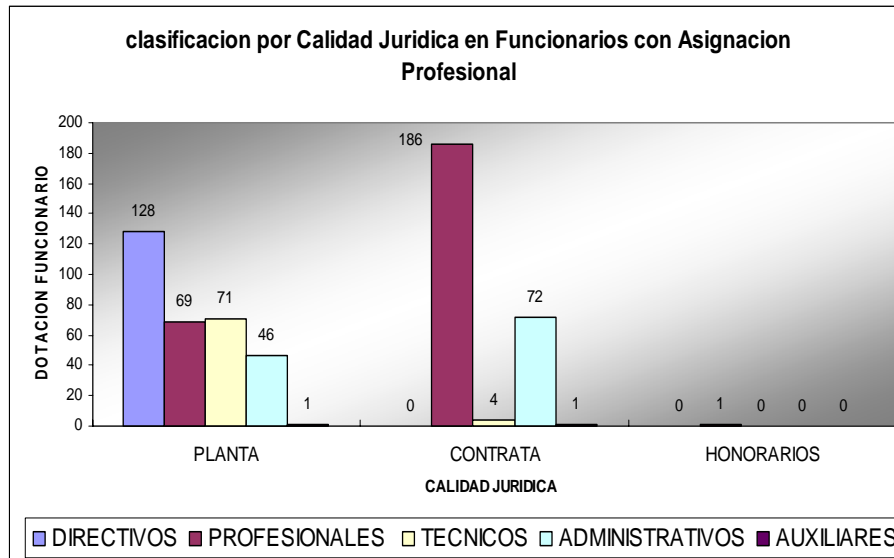
**GRÁFICO N° 63.6  
DIFERENCIA POR ESTAMENTOS**



**Fuentes:** informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe

El Gráfico N° 63.6, la dotación se concentra en el Estamento de “**Profesionales**” corresponde a un **44.21%** sobre el total de la población, envolviendo de forma adyacente a la mitad de la dotación profesional; esto determinó, que “la figura del funcionario profesional” se encuentra representado en dicho Estamento. Sin embargo, ocurre algo paradójico desde la perspectiva de reconocimiento del profesional en los altos Estamentos, existe la presencia de un mínimo 0.35% de dotación profesional que se encuentra en el estamento auxiliar, la cual corresponde según la tabla N° 3, dos funcionarios auxiliares, en distinta calidad jurídica (planta y contrata respectivamente).

**GRÁFICO N° 64**  
**PROPORCIÓN DE ESTAMENTOS POR CALIDAD JURÍDICA**



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del Informe (Gráfico de elaboración propia).

En el Gráfico N° 64, como se mencionó anteriormente, los análisis realizados fueron por categoría de estamentos y calidad jurídica (por separado); para distinguir la dotación de profesionales en dichos aspectos. No obstante, según el Gráfico N° 63.4, se refleja un alto porcentaje en el estamento de profesionales, como también otros tipos de observaciones. Por tanto, el Gráfico N° 64, representa la relación de ambos aspectos señalados, para distinguir los siguientes estamentos:

- a) **AUXILIAR (color azul):** Su dotación (2 funcionarios) se distribuye de manera distributiva, con presencia en contrata y planta.

- b) **ADMINISTRATIVO (color amarillo):** Se distribuye en planta y contrata, aunque su mayor cantidad se concentra en la contrata, pero sin mucha diferencia (26 funcionarios).
- c) **TECNICO (color verde):** se concentra más en planta que en contrata, superando dieciocho veces esta última, otorgando un desequilibrio en ambas dotaciones. Sin embargo, esta diferencia no merece en consideración a la calidad jurídica que otorga la planta, y además, se muestra que hubo un mayor grado de oportunidad o probabilidad de entrar a la planta, aunque esto es relativo por la nueva modalidad de ascensos (concursos).
- d) **ADMINISTRATIVO (Color amarillo):** se señaló anteriormente, en los gráficos antepuestos, que la dotación de profesionales se concentra mayormente en el estamento “administrativo”. Sin embargo, la concentración no es equitativa por calidad jurídica, esta se agrupa con gran diferencia en Contrata, dejando un gran margen para distribuir en la Planta; donde esta última, en comparación, es tres veces menos, surgiendo la desigualdad en la distribución de profesionales por estamentos. Además, hay un administrativo que se encuentra como “honorario”, de forma particular.

e) **DIRECTIVO (color morado)**: Su dotación es única, solo se percibe en la planta, cubriendo el 100% de este estamento y cubriendo la mayor dotación de los estamentos sobre Planta, reproduciendo lo que establece la ley, en señalar que solo los de calidad jurídica de Planta, serán asignados para el estamento de “Directivos”.

Resumiendo, según este Gráfico N°64, la dotación de Honorarios es casi imperceptible; de Contratas, se ubican en gran parte en dos estamentos, administrativos y profesionales; y de Planta, se perciben los cuatros estamentos, en primer lugar, se encuentra el Estamento de Directivo, en segundo, los Técnicos, sucesivamente los profesionales, y antepenúltimo, los Administrativos, finalizando los Auxiliares.

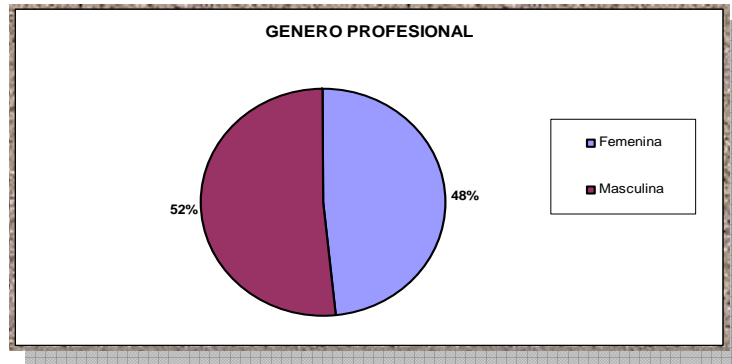
#### 6.4. DOTACIÓN PROFESIONAL POR GÉNEROS

CUADRO N° 14

GÉNEROS	DOTACIÓN	%
MUJERES	280	48
HOMBRES	299	52
<b>TOTAL</b>	<b>579</b>	<b>100</b>

**Fuente:** informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Cuadro de elaboración propia).

### GRÁFICO N° 65



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Gráfico de elaboración propia).

El Gráfico N° 65, en la población de 1.444 funcionarios del Servicio de Tesorerías, la dotación con asignación profesional, es un 40,10%. Si ésta se divide en categoría de género de profesionales, se observa un equilibrio de género entre mujeres, de un 48% y 52% de hombres, existiendo solo una diferencia de un 4%, significando una estabilidad de géneros, de acuerdo a la igualdad de oportunidades que se incentiva en el proceso de modernización del Estado.

### 6.5. DOTACIÓN PROFESIONAL POR EDAD

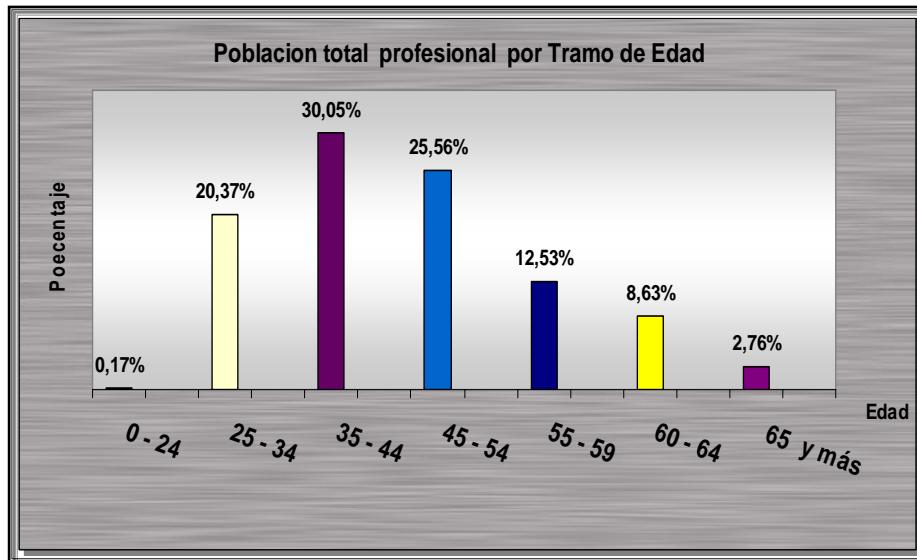
La distribución por edad de los funcionarios públicos en el año 2007 se encuentra en las siguientes cifras:

CUADRO Nº 15

Estamentos	TRAMOS POR EDAD							TOTAL
	24 o menos	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 59	60 - 64	65 y más	
Directivos	0	1	17	42	29	27	12	128
Profesionales	0	57	94	55	29	17	4	256
Técnicos	0	11	31	26	5	2	0	75
Administrativo	1	48	32	24	9	4	0	118
Auxiliares	0	1	0	1	0	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>118</b>	<b>174</b>	<b>148</b>	<b>72</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>579</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0.17%</b>	<b>20.37%</b>	<b>30.05%</b>	<b>25.56%</b>	<b>12.53%</b>	<b>8.63%</b>	<b>2.76%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Cuadro de elaboración propia).

GRÁFICO Nº 66  
DIFERENCIA POR EDAD



Fuente: Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende Mayo año anterior y Junio año del Informe (Gráfico de elaboración propia).

El Gráfico Nº 66, indica que la dotación de profesionales por edad se encuentra en mayor concentración, entre los tramos de 35 y 44 años de edad, cubriendo el tercio del total, con un 30,05%. Asimismo, se percibe de forma paralela el tramo siguiente, entre 45 y 54 años de edad, lo cual

también, se distingue un 25,73%, en donde se concentra su mediana, de 45 años de edad (entre los 25 y 65 años de edad).

La distribución demuestra un comportamiento de concentración (moda) en una asimetría a la derecha, entre los 25 y los 54 años de edad, que comienza a descender a los 65 años de edad, que consta de profesionales entre los 55 y 59 años de edad, y esta en camino a jubilarse y dejando disponible puestos para otros postulantes por medio de concursos, existiendo funcionarios para jubilarse, con un leve 2.76%. Aunque por el otro extremo, cabe destacar que no hay dotación de jóvenes entre mayores de 18 y a 24 años de edad. Se percibe mayor concentración del promedio de profesionales en los tramos de los 35 y 44 años de edad, equivalente al 30,5% sobre la población profesional.

Según lo que se planteó en el Gráfico N° 66, la dotación de profesionales, se divide el género con un 52% de hombres y un 48% en mujeres. El 48% que representan las mujeres, se subdivide por los siguientes tramos de edad.

**CUADRO Nº 16**

MUJERES PROFESIONALES	DIRECTIVO c/asig.	PROFESIONAL	TÉCNICO c/asig.	ADMINISTRATIVO c/asig.	AUXILIAR c/asig.	TOTAL
24 ó menos	0	0	0	0	0	0
25 - 34	1	25	7	30	0	63
35 - 44	7	41	20	20	0	88
45 - 54	19	27	16	13	0	75
55 - 59	8	15	4	6	0	33
60 - 64	6	7	1	2	0	16
65 y más	4	1	0	0	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>116</b>	<b>48</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>280</b>

Fuente: Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende Mayo año anterior y Junio año del Informe (Cuadro de elaboración propia).

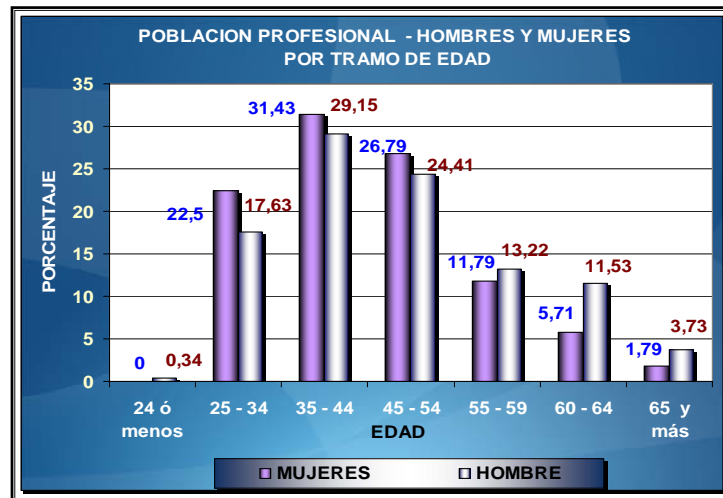
Consecuentemente, los 52% que representan el género de los hombres, se subdivide por los siguientes tramos de edad:

**CUADRO Nº 17**

HOMBRES PROFESIONALES	DIRECTIVO c/asig.	PROFESIONAL	TÉCNICO c/asig.	ADMINISTRATIVO c/asig.	AUXILIAR c/asig.	TOTAL
24 ó menos	0	0	0	1	0	1
25 - 34	0	31	4	17	1	53
35 - 44	10	53	11	12	0	86
45 - 54	23	28	10	11	1	73
55 - 59	21	14	1	3	0	39
60 - 64	21	10	1	2	0	34
65 y más	8	3	0	0	0	11
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>139</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>297</b>

Fuente: Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (cuadro de elaboración propia).

GRÁFICO Nº 67



Fuente: Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Gráfico de elaboración propia).

El Gráfico Nº 67, la comparación precedente, refleja en un principio una estabilidad al compartir la concentración de la dotación de profesionales, entre los tramos 25-34 años de edad y los tramos 45-54 años de edad, en donde se desarrolla y prospera la carrera profesional. Además, demuestra una dominación del género femenino en estos tres tramos (25-34; 35-44 y 45-54 años de edad), con una diferencia promedio de 3.17% sobre los hombres; apreciando también, en el análisis la escasa presencia de profesionales en el primer tramo de edad. Sin embargo, el lado derecho, se enfoca la declinación de profesionales, por proximidad al término de carrera, aunque se aprecia que hay más hombres en vías de jubilarse en comparación con las mujeres.

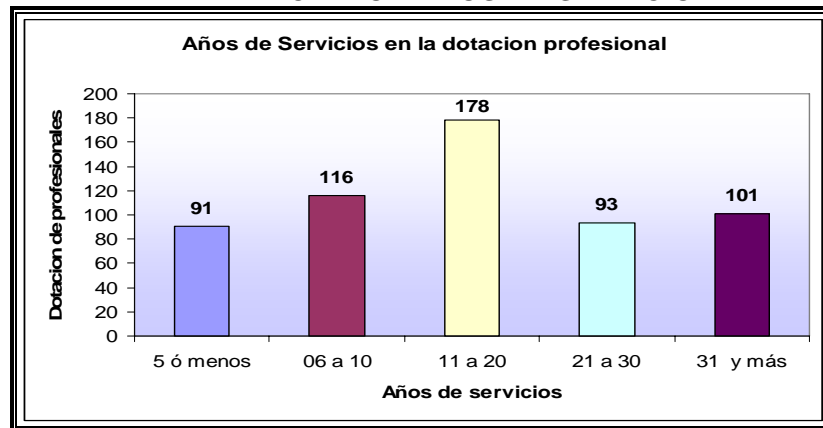
## 6.6. DOTACIÓN PROFESIONAL POR AÑOS DE SERVICIOS

CUADRO Nº 18

AÑOS DE SERVICIOS	DIRECTIVO	PROFESIONAL	TÉCNICO	ADMINISTRATIVO	AUXILIAR	TOTAL
5 ó menos	3	66	2	19	1	91
6 - 10	5	60	8	42	1	116
11 - 20	20	75	47	36		178
21 - 30	36	33	13	11		93
31 y más	64	22	5	10		101
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>255</b>	<b>75</b>	<b>118</b>	<b>2</b>	<b>579</b>

Fuente: Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Cuadro de elaboración propia).

GRÁFICO Nº 68  
DIFERENCIA POR AÑOS DE SERVICIO



Fuente: Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (cuadro de elaboración propia).

Gráfico N° 68, refleja la experiencia que hay en los años de servicios, apuntando que la mayor experiencia son equivalente a 31 años o más de servicio; equivalente a un 27%, pero la concentración de profesionales posee un promedio equivalente entre 11 a 20 años de antigüedad, reflejando el 44% sobre el total de la dotación; además, se observa que hay un progresivo porcentaje de profesionales con pocos años de experiencia, la cuál si comparamos con la dotación de mayor experiencia (31 y más de

antigüedad) y de menor experiencia (5 o menos de antigüedad), existe estrechamente una diferencia del 8%.

## 7. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES V/S PROFESIONES

Los Títulos Universitarios, son reconocidos con Asignación Profesional en los Servicios Públicos, da forma la utilidad que generan a ser profesionales y los vínculos con sus funciones a cargos públicos; de esta manera, se presentan en el siguiente cuadro por categoría de profesiones que ejercen en sus funciones y los que no ejercen en sus funciones en relación con sus cargos.

### 7.1. PROFESIONES QUE NO EJERCEN EN SUS FUNCIONES

CUADRO N° 19

PROFESIONES QUE NO EJERCEN EN SUS FUNCIONES		
Profesión	Función	Números
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública	Administrador de Red y Seguridad	1
*Profesiones varias	Administrativo	49
*Profesiones varias	Analista	101
*Profesiones varias	Asesores	28
*Profesiones varias	Atención Público	7
Ingeniería Ejecución Gestión Pública	Ayudante Auditor	1
*Profesiones varias	Cajeros	9
Ingeniería Civil Industrial	Cheques Protestados	1
Ingeniería Ejecución Gestión Pública Licenciatura en Humanidades Técnico Universitario en Administración	Coordinadores	3
Planificador Social	Digitador	1
4 Ingeniería Ejecución Gestión Pública 1 Ingeniería Ejecución en Administración 1 Técnico en Administración	Ejecutivo Cobranza Cobranza Administrativa	6
Ingeniería Civil Industrial	Ingeniero de Proyectos	1
*Profesiones varias	Investigador Sumariantes	6
Ingeniería Ejecución Negocios Internacionales	Operador Computador	1
*Profesiones varias	Pagadores	10
Ingeniería Ejecución Gestión Pública Educadora de Párvulo	Procurador Fiscal	2
*Profesiones varias	Profesional Analista	13
Ingeniería Civil Eléctrico	Programador	1
*Profesiones varias	Recaudador Fiscal	50
*Profesiones varias	Secretaria	18
Ingeniería Ejecución en Computación e Informáticas. Ingeniero Civil Industrial	System Manager	2
*Profesiones varias	Técnicos	3
	<b>TOTAL</b>	<b>314</b>

**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Cuadro de elaboración propia).

## 7.2. PROFESIONES QUE EJERCEN EN SUS FUNCIONES

**CUADRO N° 20**

<b>PROFESIONES QUE EJERCEN EN SUS FUNCIONES</b>		
<b>Profesión</b>	<b>Función</b>	<b>Números</b>
Abogado	Abogado	75
Arquitecto	Arquitecto	1
Relacionador Público	Asistente RRPP	2
Asistente Social	Asistente Social	1
Administrador Público	Auditor Interno	4
Bibliotecario	Bibliotecario	1
Educadora de Párvulo	Educadora de Párvulo	4
Médico Pediatra	Médico Pediatra	1
Abogado	Auditor Interno	1
Psicóloga	Psicóloga	1
	<b>TOTAL</b>	<b>91</b>

**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Cuadro de elaboración propia).

## 7.3. PROFESIONES QUE EJERCEN EN FUNCIONES JERARQUICAS.

**CUADRO N° 21**

<b>PROFESIONES CON FUNCIONES JERARQUICAS</b>		
<b>Profesión</b>	<b>Función</b>	<b>Números</b>
Abogado	Jefe Dpto. Contraloría Interna	1
Profesor de Educación Historia y Geografía	Jefe Dpto. Personal	1
Ingeniería Civil Industrial	Jefe Dpto. Cobranzas y Quiebras	1
Ingeniería Civil Industrial	Jefe Dpto. Administración	1
Ingeniería Comercial	Jefe Unidad Auditoria Interna	1
Ingeniería Civil en Computación	Jefe Dpto. Estudios y Desarrollo	1
Administrador Público	Jefe Dpto. Finanzas Públicas	1
Abogado	Jefe Dpto. Jurídica	1
*Profesiones varias	Tesorero Regional	12
*Profesiones varias	Tesorero Provincial	21
*Profesiones varias	Jefe Sección	80
*Profesiones varias	Jefe de Oficina	15
*Profesiones varias	Jefe Gabinete	2
*Profesiones varias	Jefe de Unidad	11
*Profesiones varias	Supervisores	13
Ingeniería Civil Industrial	Tesorero General	1
*Profesiones varias	Encargado de Oficina	11
	<b>TOTAL</b>	<b>174</b>

**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Cuadro de elaboración propia).

\* **Profesiones varias:** son diversos Títulos Profesionales que se encuentran desempeñando la función designada.

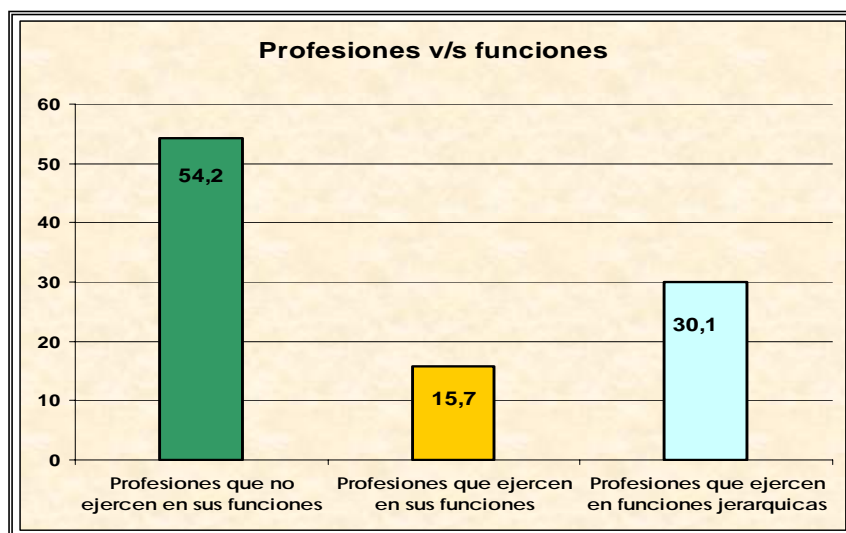
## 7.4. RESUMEN DE ANÁLISIS DE FUNCIONES V/S PROFESIONES

CUADRO N° 22

PROFESIONES V/S FUNCIONES	%	Total
Profesiones que no ejercen en sus funciones	54,2	314
Profesiones que ejercen en sus funciones	15,7	91
Profesiones que ejercen en funciones jerárquicas	30,1	174
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>579</b>

**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Cuadro de elaboración propia).

GRÁFICO N° 69  
PROFESIONALES V/S FUNCIONES



**Fuente:** Informe División de Personal a DIPRES, periodo que comprende mayo año anterior y junio año del informe (Gráfico de elaboración propia).

El Gráfico N° 69, se encuentran 166 distintos tipos de carreras profesionales, dividieron en tres partes: la primera, consiste en 54.2%, del cual no desempeñan su profesión, es decir, son carreras profesionales no compatibles con sus funciones. El 30.1%, son funcionarios con carreras profesionales y se encuentran desempeñando funciones jerárquicas, tales como Jefe de Sección, supervisores, jefe de unidad, etc. Además, en este porcentaje se distingue que

hay profesiones que se desempeñan adecuadamente en el cargo y función jerárquica. Asimismo, existen *profesiones varias*<sup>60</sup> que se encuentran en cargos jerárquicos y no estrictamente, es necesario ser compatible (cuadro N° 22). El 15.7%, son profesiones que ejercen su carreras ajustadas a sus funciones, siendo éste realmente un aprovechamiento significativo, tales como, profesiones de Abogado, que se desempeñan de acuerdo a las necesidades y función del Servicio en asuntos jurídicos y tributarios.

---

<sup>60</sup> Profesiones varias: Son diversos Títulos Profesionales que se encuentran desempeñando la función designada.

## VI. CONCLUSIONES

---

## 1. EN RELACIÓN AL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

La profesionalización, es relevante para la Tesorería General de la República, ya que es importante contar con un recurso potencial para el nuevo mundo que se enfrenta con la globalización y la modernización. Lo anterior, demanda estar dotado con funcionarios con carreras profesionales y que se encuentra calificados para cumplir con estos desafíos. Es un hecho, en la cuantificación de la competencia y la auto capacitación de los funcionarios, el incrementar la eficiencia en consideración a la necesidad de entregar eficiencia y calidad en los Servicios Públicos.

Nuestra investigación, concretó con un resultado, en que las iniciativas del Gobierno, con la profesionalización no han sido totalmente evidentes en la reforma del Estado, se refleja la preocupación de dotar a los niveles jerárquicos más altos o de alta dirección, con personal calificados e idóneos para sus cargos. Sin embargo, se observa un vacío en la planificación de las carreras funcionarias de los trabajadores públicos con Títulos Profesionales que se encuentra en una posición inferior a los niveles de mayor jerarquía, divisando recursos intelectuales que están desvalorizando y también, un aumento en la dotación del capital humano.

Los funcionarios y su iniciativa para estudiar una carrera de Educación Superior, son de expectativas personales y de sus necesidades económicas; logrando facultarse y enfrentarse a los desafíos de la competitividad laboral y personal.

El resultado de las encuestas entrega varios antecedentes revelantes, se obtuvo diversas visiones de los funcionarios, en base a las respuestas entregadas; esta información se dividió en tres grupos (o partes).

Primeramente, del 12% del universo de 133 funcionarios estudiantes, se concluyó que el 8.25% de los encuestados, opina que las motivaciones más importantes son de interés lucrativo (Asignación Profesional), como único medio para mejorar su calidad de vida y personal, está contribuye al mejoramiento e imagen del Servicio. No obstante, conscientes de no lograr ejercer sus carreras. Sin embargo, estos estados anímicos no disminuye el número de funcionarios estudiantes debido al interés lucrativo y las expectativas personales, generando crecimiento de profesionales en cada año, el interés de los funcionarios por estudiar no desciende, reflejándose un 79% de motivados por el interés lucrativo.

Por las razones antes expuestas, a diferencia de los funcionarios estudiantes, aquellos funcionarios que consideran estudiar poseen una visión diferente en adquirir conocimientos más compatibles con la función del Servicio de Tesorerías o de carácter social, en base a este pensamiento, sus aspiraciones de ejercerlas

son más positivas, pero estiman que este crecimiento de profesionales podrá significar un excedente de profesionales en el futuro.

En el tercer grupo, nos encontramos con dos perfiles de profesionales, aquellos funcionarios profesionales que fueron contratados por esta causa (ser profesional), demuestran en sus respuestas, satisfacción al ingresar al Servicio y los beneficios que obtuvieron, tales como: la Asignación Profesional, cumplir funciones compatibles a sus carreras profesionales, mejor remuneración (grados altos), cargos directivos. En el otro perfil de los funcionarios, que ya son parte de la organización y, optaron por estudiar y adquirir un Título Profesional, mejorando sus condiciones económicas, mayores expectativas laborales y/o personales, el 89% de estos funcionarios se sienten confiados y capacitados para ejercerlas.

Los funcionarios de la TGR, que estudiaron, estudian y estudiarán carreras profesionales siempre con la base de obtener mayores ingresos, ya sean por razones personales, económicas y laborales, el fenómeno de crecimiento de profesionales no disminuirá, lo que podría significar un alza de funcionarios de profesionales, contribuyendo en la calidad, eficiencia e imagen del Servicio. Sin embargo, detectamos que este excedente podrá significar un fenómeno que debe ser asimilado y por lo tanto, hay que estar preparado para enfrentarse a ello, ajeno a que se estime que tenga efectos positivos o negativos para la organización.

## 2. CONFIRMACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 2.1. De la hipótesis N° 1: “La Tesorería General de la República, no utiliza adecuadamente los Profesionales universitarios.”

Afirmativamente, esta hipótesis demuestra que no se utiliza adecuadamente a los profesionales de la TGR, debido a que se observan limitaciones de carácter de dotación de los escalafones y de funciones de la organización que no requieren poseer profesiones compatibles con sus labores, siendo este atributo para ciertos cargos; se detecta que existe **314** carreras profesionales que **no ejercen su profesión** por no ser compatibles en sus labores y **267** carreras profesionales en **cargos compatibles con funciones**, lo que genera conflicto en los funcionarios. Lo que significa, que es válida esta hipótesis en relación a lo antes señalado.

### 2.2. De la hipótesis N°2: “La Tesorería General de la República, no considera los Títulos Profesionales, para ascensos de grados y cambios de estamentos.”

Esta hipótesis es afirmativa, poseer Títulos Profesionales no es una garantía para ascender a grados más altos, o solicitar cambios de estamentos y/o calidad jurídica, los funcionarios que adquieren Títulos Profesionales durante su permanencia en este organismo, aspiran a estas posibilidades; sin embargo, el

beneficio que otorga la TGR es la Asignación Profesional, el acceso a estas aspiraciones laborales, se puede obtener a través de concursos públicos.

Todos los cargos de alto nivel jerárquico son por concurso público, organizado por el Servicio Civil, y las vacantes que se producen en los escalafones son de concurso público, organizado por la División de Personal, se exceptúan aquellos cargos profesionales que posean Títulos Profesionales con sus funciones, lo que significa obtener grados más altos y calidad jurídica, por ejemplo, Abogados.

### **2.3. De la hipótesis N°3: “La ausencia de políticas de Recursos Humanos genera un crecimiento inorgánico de Profesionales.”**

Esta hipótesis no es válida, debido que la TGR, no puede limitar a los funcionarios a la posibilidad de estudiar y de obtener carreras profesionales, debido al interés colectivo y masivo de los funcionarios de mejorar su calidad de vida, encontrándose como único medio la obtención del Título Profesional y su respectiva Asignación Profesional, a pesar de la conciencia colectiva de las limitaciones que se encuentra en la TGR, no se disminuye este fenómeno, aparentemente como única solución a las expectativas laborales, profesionales y necesidades de los funcionarios.

#### **2.4. De la hipótesis N° 4: “Los funcionarios de los estamentos Técnicos, Administrativos y Auxiliares, estudian carreras Profesionales como única forma de mejorar sus remuneraciones”.**

Afirmativamente, los funcionarios estudian porque creen que pueden mejorar su proyección en el servicio de tesorería, como única oportunidad de elevar sus remuneraciones, logrando el reconocimiento de su esfuerzo de profesionalizarse, acceder a la posibilidad de mayores oportunidades de ascensos por medio de concursos públicos, esta hipótesis es comprobable por la información obtenida de las encuestas a los funcionarios estudiantes y futuros estudiantes, que en gran número expresaron su interés lucrativo por la Asignación Profesional.

### **3. HALLAZGOS**

1. Se observó que existe dentro de la investigación, el privilegio de profesiones provenientes de universidades tradicionales; generando una inquietud de la igualdad de oportunidades de los postulantes que poseen un Título Profesional y que no provengan de una universidad con reputación nacional, afectando el desarrollo competitivo de los funcionarios profesionales.

2. El crecimiento de profesionales provoca un aumento del presupuesto designado en cada año, por el incremento del pago de Asignación Profesional, consecuentemente generando un aumento del gasto público en materia de remuneraciones, tales como es el pago de horas extraordinarias, viáticos, bonos e incentivos, etc.
3. Se detectó la existencia de diversas y numerosas carreras profesionales en la TGR, siendo en su mayoría carreras no compatibles con la función que desempeña en la entidad.
4. Dentro de toda la variedad de carreras profesionales, se observa una gran concentración de carreras profesionales de: “Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública”, “Abogados”, “Contadores Auditores” y “Administradores Públicos”, siendo estas profesiones compatibles con la actividad de la TGR como servidor público. No obstante, su utilidad es relativa según la función que actualmente esté realizando el funcionario Profesional en su cargo.
5. El hallazgo de encontrar auxiliares, que han logrado obtener Títulos Profesionales, aunque no lo estén utilizando, es señal que la tendencia por perfeccionarse dentro del Servicio abarca hasta los estamentos de Servicio menores.

6. Detectamos que existen cargos y funciones jerárquicas sin Título Profesional que desempeñan funciones jerárquicas, por reconocimiento a sus años de antigüedad en el Servicio, la que entrega la experiencia idónea para desempeñar estos tipos de cargos y funciones (Jefe Sección, Jefe subrogante, etc).
  
7. Existe mayor concentración de funcionarios estudiantes académicos, en la Región Metropolitana y en menor número, en regiones y provincias; no existiendo una diversidad de Profesionalismo a nivel nacional.

#### **4. SÍNTESIS**

Podemos señalar que la investigación cumplió con el objetivo planteado, diagnosticar el impacto que generaría el crecimiento de profesionales en la TGR.

Observamos en la investigación, que el Servicio cuenta con diversas carreras profesionales, aunque no sean todas compatibles con el rol del Servicio, estas les entrega de manera indirecta atribuciones profesionales, que gatilla a una mejor calidad de Servicio y una visión a la vanguardia.

Un Título Profesional, puede “ser” para muchos funcionarios un camino de oportunidades en la carrera funcionaria, como a su vez, el Servicio puede optar a su aprovechamiento, significando que los Títulos Profesionales, son

fundamentales para poseer un personal idóneo, que entregue Profesionalismo en su desempeño y al Servicio Público. El crecimiento y su utilidad, esta acorde con los propósitos de la institución, también el Gobierno desea contar con empleados públicos eficaces para servir al bien común de nuestra sociedad, entregando calidad y eficiencia.

## VII. RECOMENDACIONES

---

## **1. RENOVAR INFORMACIÓN DE CONVENIOS UNIVERSITARIOS**

Se recomienda a la Asociación de Empleados de Tesorerías, continuar con su labor preocupante de desarrollo personal de sus afiliados, como gestor de los convenios entre el Servicio de Tesorería y las Universidades, y, también renovando en su difusión la información a las oportunidades de acceder a carreras superiores, donde se requiere una mayor y clara información sobre la promoción de convenios de este organismo con entidades educacionales, como Universidades e Institutos; es decir, definir que estas oportunidades permitan por ejemplo, abrir más posibilidades de participar en concursos públicos, logrando sus objetivos personales e intereses lucrativos, exponiendo claramente que los ascensos de grados, cambios de estamentos y calidad jurídica, no es un efecto automático para estos logros, se genera una mala interpretación de los funcionarios en los inicios de estos convenios, y así evitar sentimientos de frustración o decepción por parte de los funcionarios.

## **2. PROMOVER LA GESTIÓN DE COMPETENCIA**

La recomendación va dirigida al Servicio de Tesorería, en promover la gestión de competencia, para rescatar los atributos que puede entregar un funcionario Profesional, con una mirada de aporte real, vinculado a la experiencia del funcionario público, lograr una planificación de los nuevos recursos humanos, que cuenta con un alto número de profesionales, que han surgido en estos cuatros años, otorgar una gestión vinculada a los conocimientos y su ventaja para nuevas visiones del Servicio de Tesorería.

### **3. APROVECHAMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS CON TÍTULOS PROFESIONALES**

Es recomendable para la TGR, efectuar una readecuación de los Escalafones de los Servicios Públicos, debido al aumento de funcionarios con carreras profesionales de estos últimos años; contar con personal de mayores capacidades y conocimientos, mejorando la eficiencia de la organización. También se disminuye la desmotivación y frustración y los efectos negativos del aumento de profesionales al sentirse desvalorizados, y aprovechar a estos funcionarios profesionales, que están interesados en entregar sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de sus labores.

## VIII. ANEXOS

---



## 1. ANEXO: DISEÑO DE ENCUESTAS

### 1.1. ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS ESTUDIANTES

Agradecemos su cooperación y participación en la Encuesta, nuestro objetivo es analizar y reunir información para nuestra tema de Investigación de Tesis, sobre el “Crecimiento de Profesionales de la TGR” para obtener el título de Ingeniero (a) de Ejecución en Gestión Pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

- Esta encuesta es anónima y sus resultados son de carácter reservado y confidencial; deberá señalar la calidad jurídica, estamento, sexo y respectiva ubicación.
- Su elección a la alternativa de la pregunta deberá marcar la letra que más lo representa.

<u>Calidad Jurídica</u>		<u>Estamento</u>	
Planta	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Contrata	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
		Auxiliar	<input type="checkbox"/>
<u>Sexo</u>			
Femenino	<input type="checkbox"/>		
Masculino	<input type="checkbox"/>		

**1. ¿Por qué, se encuentran estudiando?**

- a) Por Asignación profesional.
- b) Por aspiraciones de ascenso de grado.
- c) Para Instituciones externas.
- d) Para ejercer cargos directivos.
- e) Por tener más conocimientos.
- f) Alternativas a y b.
- g) Otros.

**2. ¿Por qué cree Usted, que hay un aumento de funcionarios estudiantes?**

- a) Hay facilidades de acceso a Universidades privadas o estatales.
- b) Mejora la calidad del Servicio.
- c) Se siente apoyado por el Servicio.
- d) Por asignación profesional.
- e) No me interesa el tema.
- f) Otros.

**3. ¿Qué opina Usted, sobre el aumento de funcionarios estudiantes?**

- a) Produce conflictos internos.
- b) Aumenta la motivación de los trabajadores.
- c) Contribuye al mejoramiento del Servicio.
- d) Provoca estancamiento laboral.
- e) Causa un problema el exceso de Profesionales.
- f) Lleva a una mayor competitividad.

**4. ¿Cuál cree Usted, que es el beneficio que obtiene el Servicio con el aumento de funcionarios con Título Profesional?**

- a) Presenta mejor calidad en la atención del cliente.
- b) Presenta mejor imagen del Servicio.
- c) Hay más compromiso y participación de los funcionarios.
- d) Disponer de futuros profesionales para cargos directivos.
- e) Ningún beneficio.

**5. ¿Qué beneficio cree Usted, obtienen los funcionarios Profesionales del Servicio?**

- a) Asignación profesional.
- b) Acceder a cargos directivos.
- c) Acceder a grados superiores.
- d) Acceder a nuevas funciones.
- e) Cambio de tipo de contrato.
- f) Cambio de estamento.
- g) Alternativas a y c.
- h) Alternativas a y b.
- i) No conoce.
- j) Ninguna de las anteriores.

**6. ¿Usted cree que la TGR reconocerá su Título Profesional para ejercerla efectivamente?**

Si \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa. ¿De quién dependería el reconocimiento?

- a) Depende de la jefatura.
- b) Depende de la carrera o tipo de profesión.
- c) Depende de su lugar de trabajo.
- d) Depende de la Institución.
- e) No es necesario ejercerla en su lugar de trabajo.

## 1.2. ENCUESTA PARA FUTUROS ESTUDIANTES

Agradecemos su cooperación y participación en la Encuesta, nuestro objetivo es analizar y reunir información para nuestra tema de Investigación de Tesis, sobre el “Crecimiento de Profesionales de la TGR” para obtener el título de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

- Esta encuesta es anónima y sus resultados son de carácter reservado y confidencial; deberá señalar la calidad jurídica, estamento, sexo y respectiva ubicación.
- Su elección a la alternativa de la pregunta deberá marcar la letra que más lo representa, o que más se aproxima a su forma de pensar.

<u>Calidad Jurídica</u>		<u>Estamento</u>	
Planta	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Contrata	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
		Auxiliar	<input type="checkbox"/>
<u>Sexo</u>			
Femenino	<input type="checkbox"/>		
Masculino	<input type="checkbox"/>		

1. **¿Piensa Usted, en el futuro estudiar una carrera universitaria?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa. **¿En que tiempo desearía realizarlo?**

- a) 2008.
- b) 2009.
- c) 2010.
- d) No lo tiene definido.

Si su respuesta es negativa. **¿Por qué razón no desea estudiar?**

- a) No lo considera necesario.
- b) No se siente interesadas por ninguna carrera.
- c) Por problemas económicos y/o personales.
- d) Falta de tiempo.

- 2. Usted, considera que es necesario estudiar una profesión, solo relacionada con la función de la TGR (misión y objetivos)**
- a) De acuerdo.
  - b) No esta de acuerdo.
  - c) Parcialmente de acuerdo.
  - d) No le interesa.
- 3. ¿Cuáles serían las razones para estudiar en el futuro?**
- a) Mejorar la situación económica.
  - b) Aspirar nuevos grados.
  - c) Aumentar las oportunidades en los concursos.
  - d) Aspiraciones personales.
  - e) Alternativa a y c.
  - f) Alternativa a y b.
- 4. ¿Cree, Usted que debería el Servicio financiar a los funcionarios estudiantes?**
- a) Sólo si es una carrera relacionada con el Servicio.
  - b) De acuerdo.
  - c) No esta de acuerdo.
  - d) Parcialmente.

5. **¿Cree Usted, que sería una amenaza que exista un aumento de funcionarios estudiantes de carrera universitaria?**

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

6. Si su respuesta es afirmativa, **¿Qué considera como amenaza?**

- a) Producirá excedente de profesionales a futuro.
- b) Podría afectar el clima laboral, mayor rivalidades.
- c) Funciones rutinarias sin que se produzca ningún cambio laboral.
- d) Una obstrucción para el ingreso a contrata o la planta de profesionales.
- e) Alternativas a y d.

7. **¿Cuál cree Usted, que sería el beneficio al estudiar una carrera universitaria?**

- a) Futura Asignación Profesional.
- b) Cambios de funciones.
- c) Nuevos cargos jerárquicos.
- d) Mayores oportunidades laborales.
- e) Postular al estamento de profesional o directivo.
- f) Postular a la planta.
- g) Alternativa a y c.
- h) Alternativa d y f.
- i) Ninguna de las anteriores.

**8. ¿En que área prefería estudiar?**

- a) Área pública (ejemplo: Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública, Administración Pública, etc).
- b) Área Social (ejemplo: Asistente Social, Planificador Social, etc).
- c) Área Jurídica (ejemplo: Abogado, Asistente Jurídico, etc).
- d) Carreras artísticas (ejemplo: Diseñador Gráfico, Profesor de Arte, Arquitecto, etc).
- e) Área de Salud (ejemplo: Medicina, Enfermería, Kinesiología, etc).
- f) Otros.

**9. ¿Usted, cree que al estudiar en el futuro podrá ejercerla su carrera en el Servicio?**

- a) Si, creo que podré ejercerla.
- b) Depende de la carrera.
- c) No, me conformo con el interés lucrativo.
- d) No es necesario, sería otro el propósito.

**10. ¿Cree Usted, que existe interés del Servicio que los funcionarios estudien?**

- a) De acuerdo.
- b) No esta de acuerdo.
- c) Parcialmente.
- d) No le interesa que opina el Servicio.
- e) Abundante interés de parte del Servicio.

### 1.3. ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS PROFESIONALES

Agradecemos su cooperación y participación en la Encuesta, nuestro objetivo es analizar y reunir información para nuestra tema de Investigación de Tesis, sobre el “Crecimiento de Profesionales de la TGR” para obtener el título de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

- Esta encuesta es anónima y sus resultados son de carácter reservado y confidencial; deberá señalar la calidad jurídica, estamento, sexo y respectiva ubicación.
- Su elección a la alternativa de la pregunta deberá marcar la letra que más lo representa, o que más se aproxima a su forma de pensar.

<u>Calidad Jurídica</u>		<u>Estamento</u>	
Planta	<input type="checkbox"/>	Directivo	<input type="checkbox"/>
Contrata	<input type="checkbox"/>	Profesional	
		Técnico	
		Administrativo	
		Auxiliar	
<u>Sexo</u>			
Femenino	<input type="checkbox"/>		
Masculino	<input type="checkbox"/>		

**1. ¿Al ingresar a la TGR, Usted tenía Título Profesional?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa **¿Ha ejercido su carrera profesional?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa **¿De qué manera?**

- a. Ejerciendo su carrera con la función designada.
- b. Parcialmente ejerce la carrera en su dependencia de trabajo.
- c. Ejerciendo en cargos jerárquicos.

**¿Qué beneficio obtuvo al ingresar con Título Profesional?**

- a. Obteniendo la Asignación Profesional.
- b. Obteniendo la Asignación Profesional y cargos directivos.
- c. Obteniendo la Asignación Profesional y grado superiores.
- d. Alternativas b y c.

Si su respuesta es negativa **¿Cuáles fueron las razones que lo llevo a estudiar, después de haber ingresado a la TGR?**

- a. Para ganar más dinero.
- b. Para acceder a grado más altos.
- c. Para ejercer cargos directivos.
- d. Expectativas y aspiraciones personales.
- e. Alternativas a y c.
- f. Alternativas a y d.

- g. Alternativas b y c.
- h. Otros.

**2. ¿Ha ejercido su carrera profesional (Título Profesional)**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**3. Si su respuesta es afirmativa ¿De qué manera?**

- a. Ejerciendo en la dependencia que actualmente trabaja.
- b. Parcialmente ejerce la carrera en su dependencia de trabajo.
- c. Participa ocasionalmente cuando se requiere de sus conocimientos.

Si su respuesta es negativa **¿Cómo se siente al respecto?**

- d. Posee esperanzas de ejercerla a futuro.
- e. Por el momento no le interesa ejercerla.
- f. Apáticos y desmotivado.
- g. Sólo posee interés lucrativo.
- h. Molesto e impotente.
- i. No le interesa ejercerla.

**4. ¿Se encuentra capacitado para ejercer su profesión?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**5. Si su respuesta es afirmativa ¿Por qué?**

- a. Obtuvo su Título Profesional en una Universidad de Prestigio.
- b. Posee las características idóneas y la experiencia necesaria.
- c. Cuenta con un título adecuado a sus funciones.

- d. Posee mucho entusiasmo y aspiraciones personales.
- e. Considera como un gran desafío personal.

6. Si su respuesta es negativa **¿Por qué?**

- a. Considera que le falta mayor experiencia.
- b. Han transcurrido mucho tiempo y se siente inseguro.
- c. Cree que necesita motivación y no la recibe de sus superiores.
- d. Posee temor de equivocarse.

7. **¿Usted, considera que la TGR valoro su carrera su carrera profesional?**

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

8. Si su respuesta es afirmativa **¿Por qué?**

- a. Obteniendo la Asignación Profesional.
- b. Cumpliendo funcionarios de cargos directivos.
- c. Cumpliendo funciones de acuerdo a su carrera.
- d. Estimulando y motivándolo.
- e. Mejorando su grado más alto.
- f. Desempeñando su profesión en su dependencia.

9. Si su respuesta en negativa **¿Por qué?**

- a. Se siente frustrado.
- b. Se siente desmotivado.
- c. Cree que es injusto.
- d. Se siente desvalorizado.
- e. Opción a y b.

- f. No le interesa.
- g. Todas las anteriores.

## **2. ANEXO: REDACCION DE ENTREVISTAS**

### **2.1. ENTREVISTA A JEFE DIVISIÓN DE PERSONAL**

- 1) ¿Usted, cree que existe un aumento explosivo de Profesionales en la Tesorería General de la República?

Este es un proceso durante 9 años. Un número importante de funcionarios han optado por poder ingresar a Universidades, a perfeccionarse y a lograr un Título Profesional o técnico que le permita mayor perspectiva laboral y también, mejorar su situación en sus remuneraciones y poder incorporarse a nuevas labores del servicio. En los últimos nueve años, ha habido un aumento bastante importante, de los 1.400 funcionarios, hemos tenido a veces anualmente 100 funcionarios estudiando en las universidad, de un 15% a 35% o más; ha sido un aumento significativo en todos los estamentos, esto se nota a través del interés de los mismos funcionarios hace muchos años. Llamamos a la posibilidad que ingresaran a estudiar algunas carreras en algunas Universidades, y cuando los convocamos a reunión, se reunieron muchos funcionarios de Santiago y todo el país, esto se da en todo el país, posteriormente se va viendo día a día, firmando resoluciones relacionadas con la Asignación de Dedicación Exclusiva y la Asignación Profesional y esto se da más con el aumento, que tiene que ver con

las expectativas de los funcionarios, con aspiraciones de los funcionarios, muy legítimas, que a lo mejor mucho de ellos, no pudieron tener antes la posibilidad de poder estudiar y que hoy día la tiene pero también, tiene que ver con expectativas y necesidades del Servicio, que requiere que la gente se profesionalice. Entiéndase, que se profesionalice no sólo en el sentido estudiar en un Instituto Profesional, sino una manera de hacer las cosas en el trabajo.

2) ¿Qué gestión aplicará la TGR ante este fenómeno?

Bueno yo creo, tenemos que trabajar e ir enfocando nuestra gestión de Recursos Humanos hacia lo que es una gestión de competencia, esto tiene que ver con hacer los procesos de reclutamiento y de selección a partir de ciertas competencias que requieren ciertos cargos y ciertas funciones e incorporándole mayores exigencias, y que eso sea una oportunidad para los funcionarios que se han ido perfeccionando y que han ido titulándose, de postular en ese proceso.

Quisiera dejar claro, que para cualquier que haya estudiado, el título no por si solo determina la competencia para los cargos, igual la División de Recursos Humanos, tiene que hacer un proceso de selección, donde el título, es un antecedente importante, debería significar mayores conocimientos y habilidades de las personas para postular a esos cargos y al igual que los funcionarios que no poseen títulos, tienen que pasar por un proceso de selección; por lo tanto, es un desafío importante para la Tesorería, especialmente para esta área. Es así, como

logramos que aquellas personas que se han ido perfeccionando, han ido titulándose, puedan también, aportar ese aprendizaje que han tenido al trabajo cotidiano y al Servicio, eso significa, reorientar en distintas funciones, etc. Los resultados se ven a largo plazo, pero ya ha habido casos concretos, hay personas que producto de la experiencia de la Tesorería y también por ser titulados, han estado en mejor condiciones para postular en los procesos de selección, y muchos de ellos, han ido ascendiendo no solo desde el punto de vista de grado, sino también, desde el punto de vista de funciones, debería ir asumiendo cargos de mayor responsabilidad.

3) ¿Es relevante que a futuro la mayoría de los funcionarios sean profesionales? ¿y por qué?

No, no necesariamente, yo creo que hay que profesionalizar más el servicio público, en el entendido, en la manera de hacer las cosas, responsable, eficiente, eficaz, con un alto grado de compromiso, profesionalmente en el sentido, que las personas se hagan responsable de su trabajo, si bien, los Títulos Profesionales son muy importantes, y creo que debería ser un derecho de las personas el poder estudiar en nuestro país, creo que las competencias mas importantes tienen que ver con el compromiso de las personas, la honestidad, la responsabilidad y si a eso le sumamos mayor conocimientos producto de los títulos y del desarrollo de mayores habilidades, obviamente muy bueno. Sin embargo, creo que las organizaciones tenemos que ser integrales, y que los Títulos Profesionales son

muy importantes, pero no hay que perder de vista a los Títulos Técnicos, nuestra institución al igual que el país, requiere de técnicos, porque es una instancia de perfeccionamiento y de desarrollo personal y profesional.

- 4) ¿Qué opina Usted, referente al crecimiento de Profesionales, está llegando a un nivel que hasta los auxiliares ya son Profesionales y aún se mantiene en estamento de auxiliares?

El Servicio de Tesorería, no está ajeno al contexto de lo que esta ocurriendo en el país, hoy en día, 7 de cada 10 personas jóvenes, y no tan jóvenes, 7 de cada 10, son hijos de padres que no han tenido esa opción y eso tiene que ver con el desarrollo económico y social del país. A pesar del esfuerzo grande que hacen las personas, y que todavía hay personas que no tienen los recursos para poder estudiar; por lo tanto, no estamos ajenos a ese fenómeno lógico de un país que tiene mayor crecimiento, que hay mayores oportunidades de desarrollo y que también, que es un país que nos está exigiendo. Están exigiendo que las personas estén preparadas, tengan mayores desafíos, por lo tanto, creo que tenemos que dimensionar bien; por un lado, que muchos funcionarios su decisión de poder estudiar en Universidad, a veces surge como de una necesidad, primero de ganar más dinero, y eso es muy legítimo, pero eso también, va acompañado de que eso se traduzca y haya un valor agregado en su desempeño y en la medida que se vaya desarrollando y en la práctica, creo que es algo bienvenido por cualquiera organización, porque mientras las personas

que trabajamos nos sentimos más desarrollados y con un desarrollo más pleno, es mejor para cada uno de nosotros y para la organización.

Esto no va a disminuir y va a ir en aumento, va a ser algo constante, porque me imagino que el país va a seguir mejorando su situación social y económica, y creo que eso incorpora más desarrollo cultural y mayor preparación, y creo que se hace mejor vida de todos también. Ahora lo que no se traduce necesariamente, creo que el estudiar contribuye a cualquier función, ya no esta solamente ligada a la personas con cargos directivos, para toda función, es importante, yo creo que la persona, sus competencias y corresponde a un perfil auxiliar, administrativo. Eso es lo que uno debe hacer en los procesos de selección, hay personas que pueden haber estudiado lo mismo; sin embargo, pudiera ser que esas personas se desenvuelven mejor mas como administrativo, que tener que participar en los procesos de selección, puede no ocurrir, en el servicio que hay personas que están de auxiliares y a pesar de los estudios ellos se sienten satisfechos de trabajar de auxiliar. Entendiendo que el rol de auxiliar ha cambiado mucho en estos años de servicio. Hoy en día, yo hablaría mas de personas que están como estafetas, no lo encuentro malo, no puede ser nunca malo que las personas quieran aprender más, quieran estudiar más, nunca puede ser malo. Si tenemos como organización que dar las posibilidades para que esas personas participen en los procesos y vayan asumiendo nuevas funciones de acuerdo a las competencias que han ido adquiriendo.

- 5) ¿Qué ocurre con aquellas personas que poseen títulos profesionales y se mantienen en las plantas administrativas o auxiliares, y no son parte de la dotación de profesionales?

Bueno, lo que pasa es que no es automático, porque no todos los profesionales tienen las competencias para ciertas funciones muy diversas que tenemos en la Institución, es un elemento importante, es un antecedente importante, que esa persona debiera tener más conocimientos y mayores habilidades, pero es un acto responsable de la División de hacer la selección correspondiente y si aquella persona cumple con esas condiciones y tienen las potencialidades; además, en ese sentido, ir asumiendo en estas nuevas funciones.

Hay que mantener un equilibrio en la Institución, no puede que también que con el Título Profesional ocurra una situación en desmedro de los no tienen título profesional, también hay que valorar y rescatar de muchos funcionarios que tienen una basta experiencia y que tienen muchas competencias, que se han ido perfeccionando en forma personal y que también, perfectamente pueden cumplir con ciertas competencias y con ciertos cargos.

El título es un antecedente, en los procesos de selección tomamos los antecedentes de los títulos para ciertos cargos, toman en antecedente las evaluaciones y calificaciones que tienen los funcionarios, hacemos pruebas

específica de conocimientos, de habilidades, hacemos entrevistas psicológicas y todo eso conforma finalmente la selección que se hace. Obviamente, ese es uno de los elementos importantes, lo que quiere decir que también hay que darle oportunidad a las personas que no tienen título profesional y que tienen mucha experiencia, mucho conocimiento, propio de este Servicio, que tiene una especialidad muy grande. Es nuestra responsabilidad dar oportunidad a todos, hay ciertos cargos, que se requieren ciertos tipos, por ejemplo, las personas que trabajan como programadores, aquellos que están en el desarrollo de ciertos procesos informáticos, a pesar que existen algunos que son autodidácticas en general, necesitan haber tenido una formación profesional sistemática para asumir ciertos cargos, ahora también, que los funcionarios deben pensar que el título profesional les abre una perspectiva más grande en el servicio y también, les da una perspectiva en el servicio público y en el mercado laboral, en general

6) ¿Considera Usted, que este fenómeno podría significar a futuro un colapso?

Tenemos un costo altísimo en el pago de Asignación Profesional. Se desconoce que el pago de asignación en este servicio, y no en todos, implica con un 40%; por lo tanto, nosotros nos hemos ido preocupando en ir proyectando la cantidad de los funcionarios que se han ido recibiendo, para ir solicitando a la Dirección de Presupuesto, el presupuesto del año que viene, para poder tener los recursos necesarios para responder al pago de la Asignación, y esto ha significado

un aumento de planilla de Remuneraciones, no sólo en el pago de sueldo, sino también, en el pago de las horas extraordinarias, los viáticos, etc.

Este es un tema que debería tenerlo proyectado la Dirección de Presupuesto, el mismo Estado ha dicho que los funcionarios públicos debemos profesionalizarnos, tenemos que tener la oportunidad de seguir estudiando, por lo tanto, tenemos que tener aparejado eso de asignar mayores recursos, se ha notado que este fenómeno también, ha ocurrido en otros servicios, pero mas fuerte en éste.

Ahora lo que nosotros hacemos, que aquel funcionario por ejemplo, se encuentra en Grado 20° y que saca su Título Profesional, inmediatamente recibido el título, hasta con efecto retroactivo de la fecha que se recibió se le paga la asignación, la mejora de grado depende de las funciones que va a asumiendo, pero lo que es la obligación de nosotros, inmediatamente pagarle la asignación profesional, hay una salvedad que ya prácticamente no hay, creo que hay dos personas en grado 24°, una persona que se encuentra en grado 24° se le cambia de inmediato a grado 23°, porque el grado 24° no tiene derecho a Asignación Profesional.

## 2.2. ENTREVISTA A DIRIGENTE DE LA AET

1. ¿Qué motivó a Ustedes como Gremio a realizar convenios con Universidades privadas para los funcionarios?

Esta determinación se tomó porque se está dando la posibilidad de los funcionarios para que puedan estudiar con un arancel más económico y ser profesional, le genera el pensamiento de la modernización del Estado. La base del Gobierno de tener servicios públicos con profesionales, y esto da las facilidades de poder estudiar y nosotros como gremio, podíamos tener la opción de hacer convenios con aranceles más económicos con las Universidad, se tomó esta determinación.

Esto da una buena respuesta de las Universidades, porque aparte de que ellos amplían su cobertura, amplían también sus plantas de estudiantes. Comenzamos realizando un convenio con la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, luego se sumó la Universidad de los Lagos y se determinó ahora con el Instituto Profesional IPLACEX, también imparte carreras profesionales con estudio a distancia, es decir, Internet y se aseguró que son reconocidas por el Estado.

2. ¿Qué opina Usted, en relación al fenómeno de aumento explosivo de funcionarios estudiantes?

Nos alegra que los colegas se profesionalicen porque les da mayor status y esta enmarcado dentro de la modernización del Estado, eso le da mayores posibilidades y se mira mejor el Servicio, porque le da más posibilidades de competir, porque la mano de obra tiene un valor agregado. Incluso, existen otros Servicios que se sumaron a estos tipos de convenios y se sumaron más, fueron el Ministerio Público, también Gendarmería y en menor porcentaje los demás servicios públicos, esta Contraloría General y el INP, pero en general, todos los Servicios públicos.

3. ¿Cree Usted, que ha sido un éxito el aumento de profesionales en la TGR?

Para explicar si es un éxito, no existe un índice que nos señale un mejoramiento en la productividad, en el caso del Servicio, una mejor cobranza, porque en realidad el Gobierno insta a los servicios públicos a tener mas profesionales, a estar mas capacitados, pero no ha sido capaz de entregar las herramientas o incluirlos en los puestos de trabajo que les corresponda, e inclusive existen personas en calidad de auxiliares y no tienen plantas para poder ejercer. Hasta el momento no se visualiza ningún arreglo de planta y que le den una responsabilidad mayor, que es la base de ser profesional, si bien es cierto, los funcionarios comienzan a estudiar por el interés de la Asignación Profesional, pero

después, se dan cuenta que tiene capacidad, y no pueden desarrollar esa capacidad porque no hay vacantes para poder ejercer, es un tema de readaptación de plantas pero no se ha hecho, se requiere transformar estas plantas y se produce una paradoja, porque el Gobierno insta a profesionalizar, pero no da las herramientas para desarrollarlas. Incluso, ocurrió que existió el título de educación superior y recibían asignación de título, pero llegó a ser tan demandado este tipo de título, que decidieron sacarlo y tal vez ocurra lo mismo con los títulos profesionales, comenzando a descalificar las universidades, a dar preferencias a títulos de universidades tradicionales.

4. ¿Ha estudiado el Gremio, el fenómeno del aumento de funcionarios estudiantes?

Este fenómeno no ha sido estudiado por el gremio, pero no existe señales que los funcionarios no se interesen en estudiar, al contrario ha estado creciendo el número de funcionarios a distintas carreras, pero esta explosión es con cierto tipo de título, entonces existen muchos colegas que se están interesando por carreras de Universidades tradicionales, lo que le da un mejor prestigio, se produce clasismo, porque en los concursos se dan preferencias a los títulos de universidades tradicionales, principalmente para cargos importantes, entonces los funcionarios al verse en esa situación se dan cuenta que no es solo el interés lucrativo de recibir asignación, se siente desmotivado al verse este clasismo y no pueden ejercer, es un sentimiento general, porque estudiar significa

muchos sacrificios y se sienten frustrados, para aquellos que se sienten capacitados y no pueden ejercerlos, pero no influye en el interés, en el resto de los funcionarios que desean estudiar, porque aun existe el interés por la asignación, y esperan que tarde o temprano se les valore.

En una futura investigación, será muy fuerte el tema de ampliar las plantas de los servicios públicos y de las plantas de los profesionales, por ejemplo, que de una dotación de mil, seiscientos sean profesionales, eso da mayor garantía de un servicio de calidad.

### **2.3. ENTREVISTA A JEFE DE AREA DE INGRESO Y VALIDACION**

**1)** ¿Usted, tiene un título profesional?

Yo tengo el título de Técnico Universitario de la Administración Pública, y estoy haciendo el último año de Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas.

**2)** ¿Considera importante que los funcionarios bajo su dependencia sean profesionales?

Indudablemente que sí, toda organización necesita de profesionales, los profesionales tienen que desarrollarse en su ámbito profesional, obtiene un mayor interés de las personas, que desempeñen un mayor aporte. En toda organización

nunca todos serán profesionales, la organización esta formada por diferentes estamentos y realmente todos son importantes, se puede requerir un auxiliar y no es necesario que sea profesional, pueden necesitar secretaria y a lo mejor la secretaria puede tener un Título Profesional, mucho mejor, pero, también, puede ser una dentro de su competencia, sea buena sin título. Anteriormente, había dicho que si todos deberían ser auxiliar, pero no todos, porque siempre las organizaciones tienen que tener funciones diferentes.

3) ¿Qué opina sobre que los Títulos Profesionales sean o no compatibles con su cargo?

Indudablemente compatible, porque resulta que en la Tesorería hay mucho Técnicos Universitarios de la Administración Pública o Ingeniero de Ejecución de la Administración Pública, que son los que apuntan más de acuerdo a la carrera que es, indudablemente existen otras carreras como Ingeniero Civil Industrial e Ingeniero Comercial, hay muchas carreras que depende de acuerdo donde se encuentra en el estamento, jerarquía y dentro del Departamento del Servicio.

- 4) ¿En la visión del Servicio, se afirma ser un Servicio de Vanguardia, qué opina Usted, cómo relaciona esto con los funcionarios?

En desarrollar el potencial de ciertas habilidades a nivel de la Administración Pública, la vanguardia es ser un grupo competente de profesionales que están sobre otros servicios, o sea vanguardia significa en todo ámbito, en lo profesional, en lo técnico, en tecnología, eso es la vanguardia, ser el primero en todo ámbito.

- 5) ¿Qué opina de los estudiantes que quieren ser Profesionales por interés lucrativo y ejercer cargos directivos, aunque su proyección de ejercer es mínima?

Ahí, tenemos varias situaciones que hay que analizar bien objetivamente. Hay muchas personas que estudian para tener más recursos y otros por una mayor proyección dentro del servicio. Es una de las necesidades de los seres humanos, aquellos que no han podido ejercer su carrera porque el servicio no esta preparado organizacionalmente para atender toda la cantidad de profesionales que hay, porque existe una planta directiva, profesional y técnica, la planta profesional tiene un número de profesionales, un cupo especial. La gente esta estudiando, muchos se reciben de profesionales, no todos están en el estamento profesional, lo que pasa ahí, se llega a frustración de las personas. El problema es del servicio, debería tener en su escalafón, cuales son verdaderamente son las

personas que se necesitan en el estamento real de directivos, que verdaderamente cumplen con la función, profesionales que realmente cumplan la función, técnico, administrativo y auxiliar, eso el servicio no lo tiene claro, entonces las personas se reciben y están trabajando en el mismo trabajo, o sea no se le saca utilidad a las personas que se han desarrollado profesionalmente a través de los estudios, se podría decir, el Servicio no ha tenido la visión de la cantidad de personas que requiere y la cantidad que estudia y saca su título profesional.

- 6) ¿En relación a la motivación, qué opina de la proyección de los funcionarios que esperan poder ejercer sus carreras, algunos sintiéndose frustrados y otros esperanzados?

La esperanza es buena, pero, también, parte de la administración que viene del servicio, tenemos mucha gente que debiera estar jubilada, es un problema importante que no se ha solucionado, verdaderamente tener las personas que jubilen, van abriendo caminos o esperanza de las personas que sean ido titulándose. Entonces, por el problema de la remuneración, esto tiene su origen por el problema de la AFP, porque las personas se jubilan con muy poca plata, a pesar que salió una ley, la gente esta en la caja porque al jubilar sacan muy poca plata, esto va produce un estancamiento, por eso siguen haciendo lo mismo.

- 7) ¿Usted cree que el Servicio esta considerando ser como una comunidad de conocimiento, por la cantidad profesionales que se esta concentrando?

Creo que no, porque verdaderamente si los profesionales están haciendo lo mismo, o sea la gestión no esta potencializando sus estudios, no hay un desarrollo de aprendizaje, no saca nada el tener Título Profesional, porque no están aportando sus conocimientos al Servicio.

- 8) ¿Qué beneficio obtiene el Servicio con el aumento de profesionales?

No cabe duda, que las personas al sacar sus títulos y al tener una planta de profesionales diversas, tiene un frenazo, aunque que si los profesionales no se aprovechan internamente como servicio, como imagen para afuera si. A nivel de comparación de otros servicios, más allá de tener tanto de profesionales más allá del trabajo que se desarrolla acá, debería ocupar los conocimientos de los profesionales, como un mayor aporte de conocimiento y de la función del Servicio o cumplimiento de las metas, una mejor planificación, eso es complejo, cada uno verá desde un punto individual, pero hay que verlo como estructura de servicio y que parte de los servicios que componen el Estado.

- 9)** ¿Hay un alto número de funcionarios que consideran estudiar para los años 2008 y 2009, es decir, en un corto plazo, ¿Usted, cómo se vera enfrentando a esto en los siguientes años, dentro de su contexto como Jefe de una Sección?

Debajo de cualquier contexto no se puede estar preparado. Si ellos van a sacar como un futuro título, con interés de parte de ellos. Que el Servicio le va a entregar o generar un mayor status dentro de la administración, pero ellos van a tener una opción menor, se va a ir perdiendo o es menor la posibilidad de personas de lograr estar en un escalafón que realmente le corresponde (disponibilidad de cupos),

- 10)** ¿Usted, cree que un aumento de profesionales puede producir una problemática para el Servicio o a los funcionarios?

Absorber todos los profesionales, entonces hoy se va a producir una desmotivación de las personas, porque vienen saliendo de la universidad, viene con otra visión y se dan cuenta que hay un estancamiento, porque el servicio no tiene bien regulado la administración pública, porque un escalafón debería tener claro cuantos profesionales necesita, para que ellos aporten los conocimientos. Están saliendo profesionales que se desmotivan, las personas que estudian se motivan, pero con el tiempo se van frustrado. Pero, verdaderamente en el servicio no tienen posibilidad, si es cierto va a ganar más, pero también, hacer algo más al

Servicio, conocimientos, o sea ese es un tema muy complejo. Motivación siempre va haber para estudiar, esa motivación la sienta, también el Servicio, que aproveche ese conocimiento, pero el Servicio no esta preparado.

Las personas se siente motivados al ver que hay personas que estudian y se interesan, pero hoy se produce una variable; por un lado, esta motivando para que estudien por recursos y por otro lado, por recursos no pueden estudiar entonces, hay desmotivación, porque aquel que se recibe de Profesional, recibe por sus años de estudios y a su dedicación y recursos, esta sobre la otra persona, pero si están desempeñando actividades paralelas, se produce desmotivación, también, las personas que han estudiado han sido beneficiadas por el Servicio, les han dado tiempo, beca, le han hecho posible que puedan estudiar. ¿La persona que estudia y hace lo mismo produce más? Esa es una pregunta, porque es aportar mas conocimientos, porque si comparo a las personas de Digitación, hay algunas que se han mantenido y a otros cosa que es desmotivación porque las personas, han bajado su rendimiento los que estudian y no los que han estudiado, estos son efectos que han traído, prácticamente con el estudio, el clima laboral ha disminuido, ha aumentado la problemática que tiene ahora. Se ve que una persona que no posee título, tiene más producción que otra que tiene título, porque que él tiene título gana más planta y en ganar más planta, pero esta motivado en ganar más plata, pero no motivado con el trabajo.

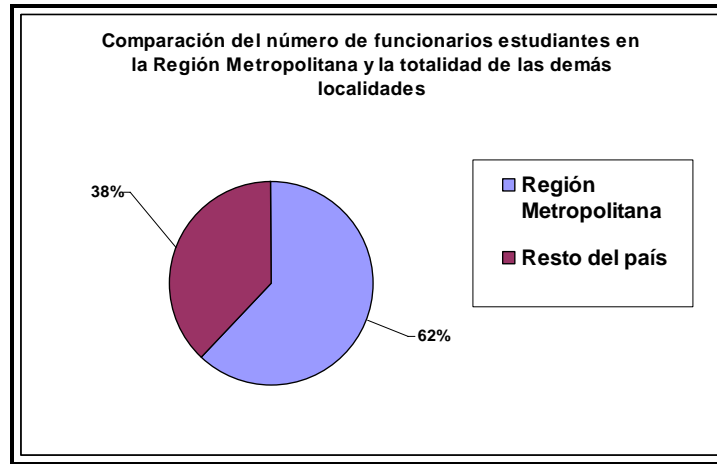
### 3. CANTIDAD DE FUNCIONARIOS ESTUDIANTES EN LA TGR (2007)

**CUADRO Nº 22**  
**CANTIDAD DE FUNCIONARIOS ESTUDIANTES.**

LOCALIDADES	FUNCIONARIOS ESTUDIANTES
■ SANTIAGO	132
■ ANGOL	1
■ ANTOFAGASTA	4
■ ARICA	1
■ CASTRO	2
■ CONCEPCION	8
■ COPIAPO	1
■ COYHAIQUE	1
■ ILLAPEL	4
■ IQUIQUE	3
■ LA LIGUA	3
■ LA SERENA	2
■ LEBU	1
■ LINARES	1
■ LOS ANGELES	4
■ MAGALLANES	1
■ PUNTA ARENAS	1
■ OSORNO	7
■ PROV. CAUQUENES	1
■ PROV. OVALLE	3
■ PROV. SAN FERNANDO	1
■ PROV. VALDIVIA	1
■ PTA. ARENAS	4
■ PTO. NATALES	1
■ QUILLOTA	4
■ RANCAGUA	2
■ SAN ANTONIO	2
■ TALCA	2
■ TEMUCO	9
■ VALDIVIA	1
■ VALLENAR	1
■ VALPARAISO	4
■ VIÑA DEL MAR	2
<b>TOTAL</b>	<b>215</b>

**Fuente:** Encuesta realizada por la División de Personal, del Servicio de Tesorería General de la República, periodos entre los años 2005 y 2006. (Cuadro de elaboración propia).

### GRÁFICO Nº 68 CANTIDAD DE FUNCIONARIOS ESTUDIANTES



**Fuente:** Encuesta realizada por la División de Personal, del Servicio de Tesorería General de la República, periodos entre los años 2005 y 2006. (Gráfico de elaboración propia).

De acuerdo, a la encuesta realizada por la División de Personal efectuada, a todos los funcionarios que se encuentran estudiando y finalizando sus carreras académicas a nivel nacional, de la Tesorería General de la República, que existe una gran concentración de funcionarios estudiantes en la Región Metropolitana del total de los encuestados del país.

Esta supera la mitad de la totalidad de estudiantes, cubriendo el 62% de 215 funcionarios que realizan sus estudios en universidades, e incluso supera la sumatoria de la totalidad del resto de las regiones.

## 4. ÍTEM PRESUPUESTARIO DEL PAGO DE LA ASIGNACIÓN PROFESIONAL

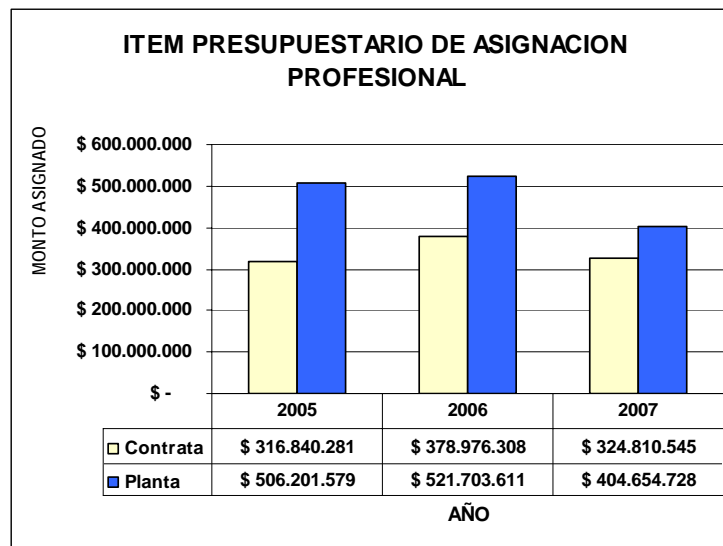
Montos designados por la DIPRES de los últimos 3 años, para pago de Asignación Profesional, para aquellos funcionarios que poseen Título Profesional.

**CUADRO N°23  
COMPARACIÓN ANUAL DE PRESUPUESTO**

	Planta	Contrata
2005	\$ 506.201.579	\$ 316.840.281
2006	\$ 521.703.611	\$ 378.976.308
2007	\$ 404.654.728	\$ 324.810.545
<b>Total</b>	<b>\$ 1.432.559.918</b>	<b>\$ 1.020.627.134</b>

**Fuente:** Sección Finanzas, Departamento de Administración (Cuadro de elaboración propia).

**GRÁFICO N° 69**



**Fuente:** Sección Finanzas, Departamento de Administración (Cuadro de elaboración propia).

#### 4.1. LA ASIGNACIÓN PROFESIONAL

##### Artículo 3º Decreto Ley Nº 479 de 1974, inciso segundo:

“La asignación profesional será equivalente al porcentaje que se indica del sueldo del grado de la escala única que corresponda al cargo que ocupa el funcionario, y se calculara únicamente sobre este sueldo: grado 1º al 6º, 35%; Grados 7º al 12ª, 30% y Grado 13º al 25º, 25%.” Es preciso hacer presente, que al entrar en vigencia esta asignación, su monto se obtenga de los porcentajes que a continuación se indica sobre el respectivo sueldo base:

**CUADRO N°24**

A contar del 1º de mayo de 1974

Grados			Asignación Profesional
A	AI	6º	35%
7º	AI	12º	30%
13º	AI	25º	25%

A contar del 1º de Enero de 1977

Grados			Asignación Profesional
A	AI	6º	70%
7º	AI	12º	50%
13º	AI	17º	40%
18ª	AL	23º	25%

A contar del 1º de mayo de 1977

Grados			Asignación Profesional
A	AI	6º	80%
7º	AI	12º	50%
13º	AI	17º	60%
18ª	AL	23º	25%

Esta última, es la estimación de porcentaje sobre el sueldo base de la División de Personal, para la Asignación Profesional que cumple con los requisitos establecido por ley.<sup>61</sup> Cabe señalar que los porcentajes que se indican el cuadro N° 34, se encuentran sujetos a los reajustes de cada año.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Identificación de títulos del título 4º / CAPÍTULO V / Pág. 42 .

<sup>62</sup> Información no actualizada, reservada por la unidad encargada.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

---

## 1. AUTORES

- Apuntes de formación de Administradores Públicos/Profesor Ramón Mella.
- Apuntes “La Cuestión Profesional”/ UAHC/s.a.
- Apuntes de Metodología para tesis / año 2007 / Ramón Mella.
- Apuntes de Gestión de competencia en TGR hacia gestión estratégica de Recursos Humanos/ División de Personal.
- Curso de Modernización y Gestión Pública/ Julio año 2007/ TGR.
- Charlot Roberts / La danza del cambio/ apuntes carreras IEGP / UAHC / año 2004.
- Dave Ulrico / Recursos Humanos Champions/ /año 1996
- Dario Rodríguez Mansilla / Gestión organizacional / Teoría de la Organización / año 2000.
- Diario Oficial de I República de Chile/ Lunes 23 de Julio del 2003/ Poder Legislativo, Ministerio de Hacienda/ Ley N° 19.882 Nuevo Trato Laboral/ Año 2003.
- Diseño de un modelo de Gestión del conocimiento en la TGR, creando, incorporando y compartiendo aprendizaje para la organización (GCT)/ Sr.Iván Santander/ Programa de Habilidades Directivas, Sección Capacitación/ Año 2004.

- Documento de trabajo/ Análisis críticos de la modernización de la gestión pública chilena/ Sr.Patricio Orillan Vargas/ modernización Chile, pagina 17 / s.a.
- Documento “La demanda Estatal de Administradores”/UAHC/Escuela de Ciencia y Política/ pagina 19 / s.a.
- Enfoque emocional del trabajador/apuntes carreras IEGP/UAHC.
- Experiencias exitosas en la profesionalización de la función pública en América Latina/ El caso de Chile Catalina Bau Aedo Directora Nacional del Servicio Civil / Ministerio de Hacienda.
- Harnold Koontz / Libros de Administración “Una Perspectiva Global”/ Edición 11/ 1998.
- Adalberto Chiavenato / Libro de Administración de Recursos Humanos/ / Segunda edición/ s.a.
- Informe General de resultados del Clima Laboral / Tesorería General de la República y Gestar / 2004.
- Informe de División de Personal a DIPRES / 2007.
- Informe de Base de datos de la División de Personal, periodo 2004 - 2007.
- Informe de Presupuesto anual para asignación profesional periodo 2005 - 2007/Sección Finanzas / Dpto. de Administración /TGR/ 2007.

- La Gestión de Recursos Humanos como carrera profesional/  
Biblioteca UAHC/s.a.
- Las Transformaciones sociales, políticas y económicas; y sus efectos  
sobre el ámbito público/ Manual de Gestión de Recursos Humanos /  
2004.
- Libro de la Reforma del Estado en Chile año 2000-2006./  
[www.modernización.cl](http://www.modernización.cl)
- Taller de Tesina / 2006 / UAHC.

## 2. FUENTES LEGALES

### ➤ **Asignación Profesional**

- Artículo 3° Decreto Ley N°479 de 1974.
- Artículo 3° Decreto Ley N° 2.056 de 1977.
- Artículo 1° Decreto Ley N° 2.197 de 1978.
- Artículo 2° Decreto Ley N° 2.223 de 1978.
- Artículo Único Ley N° 18.962 s.a.
- Artículo 31° Ley N° 18.962 s.a.
- Artículo 1° y 3° Ley N° 1.964 s.a.
- Artículo 2° Transitorio Ley N° 19.699 s.a.

### ➤ **Ley Orgánica Institucional de Bases Generales de la Administración**

- Ley N°18.575 año 2002.

### ➤ Estatuto Administrativo

- Ley N°18.834 año 2002.

### 3. INTERNET

- [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)
- [www.Tesoreria.cl](http://www.Tesoreria.cl)
- [www.ServicioCivil.cl](http://www.ServicioCivil.cl)
- [www.GestiónPública.gov.cl](http://www.GestiónPública.gov.cl)
- [www.Modernización.cl](http://www.Modernización.cl)
- [www.Gestionpública.cl](http://www.Gestionpública.cl)
- [www.DIPRES.cl](http://www.DIPRES.cl)
- [www.Gestión Polis.com](http://www.GestiónPolis.com)
- [www.capitalemocional.cl](http://www.capitalemocional.cl)
- [www.Gestiondeconocimientos.com](http://www.Gestiondeconocimientos.com)
- [www.cepal.org](http://www.cepal.org)
- [www.es.wikipedi.org](http://www.es.wikipedi.org)
- [www.chilecalifica.cl](http://www.chilecalifica.cl)
- [www.Gobiernodechile.cl](http://www.Gobiernodechile.cl)
- [www.senado.cl](http://www.senado.cl)