

# BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL AÑO 2013

MINISTERIO DE HACIENDA  
TESORERÍA GENERAL DE LA  
REPÚBLICA

## Índice

1. Carta Presentación del Ministro del ramo .....	3
2. Resumen Ejecutivo Servicio .....	5
3. Resultados de la Gestión año 2013 .....	7
3.1 Resultados de la Gestión Institucional Asociados a Aspectos Relevantes de la Ley de Presupuestos 2013 y la Provisión de Bienes y Servicios.....	7
4. Desafíos para el año 2014 .....	21
4.1 Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Recaudación.....	21
4.2 Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Inversión.....	22
4.3 Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Distribución.....	22
4.4 Compromisos adquiridos para el Eje Estratégico: Nuestra Gente. ....	22
4.5 Compromisos adquiridos para el Eje Estratégico: Nuestra Institución.....	23
4.6 Compromisos adquiridos para el Eje Estratégico: Nuestros Usuarios. ....	25
Anexos.....	26
Anexo 1: Identificación de la Institución .....	27
a) Definiciones Estratégicas.....	27
b) Organigrama Institucional y Ubicación en la Estructura del Ministerio.....	29
c) Principales Autoridades .....	30
Anexo 2: Recursos Humanos .....	31
Anexo 3: Recursos Financieros .....	40
Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2013 .....	47
Anexo 5: Compromisos de Gobierno .....	52
Anexo 6: Informe Preliminar de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas (01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013).....	52
Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2013.....	53
Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo .....	56
División de Personal .....	56
Anexo 9: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional.....	58
Anexo 10: Premios o Reconocimientos Institucionales.....	58

# 1. Carta Presentación del Ministro

Respecto a la Tesorería General de la República, se puede destacar el fortalecimiento del Proceso de Cobro en los tres segmentos de deudores. En relación al segmento de Pequeños Deudores, los esfuerzos se orientaron en perfeccionar las herramientas digitales que se utilizan en el proceso de Cobro Administrativo, con el objetivo de optimizar la gestión de pago de las obligaciones fiscales de los contribuyentes morosos. Es así, como se logró implementar el Nuevo Modelo de Negocios de Cobranza Administrativa en su versión 2.0, el cual está basado en una Plataforma Multicanal, que permite realizar gestiones masivas de cobro a través de canales remotos especialmente para Carteras de Cobro Administrativo y Carteras Especiales. Respecto al segmento de Medianos Deudores, el esfuerzo estuvo orientado en centralizar y/o normalizar las directrices del Proceso de Cobro. Es por ello que se generó una nueva normativa de cobranza, la cual estableció el cumplimiento de plazos obligatorios para la realización de actuaciones de cobro judicial, con el objeto de minimizar los riesgos procesales considerados como críticos, garantizar la oportunidad de recupero y propender al cierre oportuno de los procesos de cobro. En lo que respecta al segmento de Grandes Deudores, se puede destacar que mediante las diferentes estrategias definidas para el año 2013, se logró el cumplimiento de la meta de recaudación, superando lo proyectado para el período. Otra de las acciones desarrolladas con gran éxito tanto para los segmentos de Medianos y Grandes Deudores fue la realización de Embargos No Tradicionales, relacionados con la actividad económica del deudor, tales como, Cuentas Corrientes, Fondos Mutuos, Acciones, Dineros recibidos mediante transacciones en Transbank, entre otras y que durante el año 2013 el monto embargado por este concepto alcanzó los MM\$75.574 con un aumento en el número de embargos de un 257% con respecto al año anterior.

En el ámbito de la Inversión, se destaca el logro "Administración Carteras de Inversión" con la implementación de un Sistema Automatizado que permite la optimización de las inversiones financieras del Tesoro Público y la generación automática de reportes asociados a la gestión.

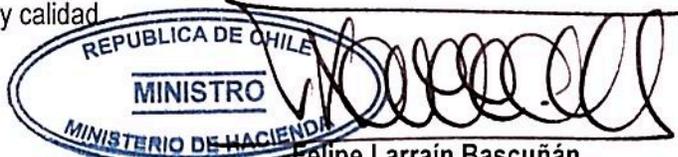
Destacan también, en lo que se refiere a la Distribución, el "Proceso de Fiscalización de Egresos No Tributarios", en donde se realizaron mejoras en las actividades de análisis y cruce de las informaciones relacionadas a la Fiscalización de Egresos. Estas mejoras permitieron resguardar el interés fiscal, debido a que los controles y fiscalización generaron un efecto positivo en la ciudadanía. Durante el periodo 2013 se solicitó el reintegro de más de \$378 millones, lográndose una recuperación efectiva de poco más de \$255 millones. Con respecto a la implementación de los cambios realizados a la Reforma Previsional surgió el pago a más beneficiarios que entraron al sistema, lo que permitió que las declaraciones procesadas aumentaran en un 18% (300.000 más que respecto al año 2012). Respecto a las Cotizaciones de los Trabajadores Independientes, en el año 2013 se registraron 244.953 operaciones con un monto estimado de MM\$11.387.

También es importante destacar los logros conseguidos por la Tesorería General de la República en el ámbito del Eje Estratégico "Nuestra Gente", en donde se destaca el Diagnóstico de Clima Laboral, la formalización de la Retroalimentación del Desempeño, la generación de un Modelo de Estructura Laboral y el Plan de Desarrollo de Nuevos Recaudadores Fiscales. Respecto a la primera iniciativa, durante el año 2013, se da continuidad a las acciones vinculadas a la Gestión de Clima Laboral y sus nuevas líneas de acción, las que enriquecen los objetivos, metas y planes orientados al

beneficio de la calidad de vida laboral de los funcionarios de la Institución. Es por ello que se ejecutó la segunda encuesta de clima laboral con más de un 80% de participación voluntaria y anónima, cuyo resultado de 3,06, es considerado por el estudio como una alta puntuación. En lo que se refiere la Formalización de la Retroalimentación del Desempeño, se buscó optimizar el Reglamento Especial de Calificaciones para mejorar los plazos, fechas, etapas, criterios de evaluación, escala de calificación, aspectos metodológicos y para que la retroalimentación al funcionario sea adecuada y pertinente. El Modelo de Estructura Laboral tuvo como finalidad homogenizar la asignación de grados según cada función, lo que permitirá disminuir la discrecionalidad en la asignación o modificación de grados a una misma función entre las diferentes áreas o tesorerías. El Plan de Desarrollo de Nuevos Recaudadores Fiscales tenía por finalidad promover la movilidad interna en torno al desarrollo de funcionarios choferes del Servicio, hacia labores de Recaudador Fiscal, aportando al trabajo de las Unidades de Cobro a las cuales pertenecen. El resultado de este programa de certificación permitió obtener funcionarios capacitados y certificados en el ejercicio de su nuevo rol, lo que impactará positivamente en la ejecución de sus labores como Recaudadores Fiscales. Por último destacar que se mejoró el Sistema de Registro, Control y Recuperación de Licencias Médicas, aumentando en un 10 % la recuperación de licencias médicas a nivel nacional, pasando desde un 80% en el 2012, a un 90% el 2013.

En el mismo tenor, la Tesorería General de la República, logró importantes avances en el Eje Estratégico “Nuestra Institución”, principalmente al terminar la remodelación de cuatro tesorerías regionales con una Inversión de aproximadamente MM\$1.339 y 2.782m<sup>2</sup> intervenidos, lo que permitió mejorar los espacios de atención de público y la calidad de vida de los funcionarios. Además, es importante mencionar los logros obtenidos en el Sistema de Gestión de la Calidad, que logró la estandarización en dieciocho tesorerías regionales de los procesos de atención de público del primer y segundo nivel de atención, los cuales fueron certificados bajo la Norma ISO (9001:2008).

El último de los ejes estratégicos definidos, es aquel que dice relación con “Nuestros Usuarios”. En ellos se puede destacar la aplicación móvil de la Tesorería General de la República, la cual permite al ciudadano conectarse al sitio web de Tesorería desde cualquier lugar y así de esta manera tener información en línea de sus deudas. Finalmente, es importante destacar el logro conseguido por la Tesorería General de la República (TGR) en la Encuesta Nacional de los Derechos Ciudadanos realizada por la empresa externa CADEM, la cual estableció que la TGR es reconocida por los usuarios como el Servicio Público más eficiente del país en el año 2013, con una percepción ciudadana sobre la atención recibida y el respeto a sus derechos (Nota sobre 6 y 7) de un 83%. Este logro (También obtenido el año 2011 con un 79%), es fruto del trabajo diario y sostenido de cada uno de los funcionarios de Arica a Porvenir y de los esfuerzos por entregar una atención de excelencia y calidad.

  
REPUBLICA DE CHILE  
MINISTRO  
MINISTERIO DE HACIENDA  
Felipe Larrain Bascuñán  
Ministerio de Hacienda

E1726/2014

## 2. Resumen Ejecutivo Servicio

La Tesorería General de la República (TGR) con 469 años de historia, es la Institución más antigua del país, depende del Ministerio de Hacienda y su misión es *“Recaudar, Invertir y Distribuir los fondos del sector público con eficiencia, al servicio de la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo de Chile”*. Esta Institución es la responsable de los procesos de obtención y manejo de los recursos financieros del sector público, y de su distribución y control, de acuerdo a las necesidades de cumplimiento de las obligaciones públicas determinadas en el presupuesto de la nación. La Tesorería General de la República, también es la encargada de la cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos fiscales.

Sus áreas de negocios son tres: Recaudación, Inversión y Distribución. Sus clientes principalmente son: Autoridades Económicas, Autoridades Legislativas, Autoridades Contraloras y Regionales, diversas Autoridades de Gobierno, otros Servicios Públicos, Municipios, agentes económicos en su calidad de contribuyentes y agentes a los cuales se les transfieren fondos.

Tiene una estructura organizacional dirigida por el Tesorero General de la República en su calidad de Jefe Superior de Servicio. Se organiza en el nivel central en siete Divisiones, dos Departamentos y tres Unidades Asesoras. A nivel regional, cuenta con una red dieciocho Tesorerías Regionales, treinta Tesorerías Provinciales, dos Oficinas y un Centro de Atención. El presupuesto final 2013 alcanzó la suma de M\$56.204.214. Su dotación efectiva al 31 de diciembre de 2013 fue de 1.844 funcionarios a nivel nacional. Siendo del total de la dotación, el 50,54% corresponde al sexo femenino, mientras que el 49,45% es de sexo masculino.

Durante el periodo 2013, la Tesorería General de la República obtuvo varios logros que son importantes destacar, los cuales se mencionaran a continuación:

**Logros Obtenidos asociados a los Productos Estratégicos**, en el ámbito de la Recaudación, se destaca el logro “Proceso de Cobro”, que se refiere al mejoramiento del proceso de Cobranza Administrativa al integrarse una Plataforma Multicanal que permitió aumentar en número de público objetivo contactado a través de agentes telefónicos, así también la implementación del Sistema de Programación y Gestión, que permitió aumentar los resultados de los procesos de cobro traducidas en promesas de cobro o por programación de citas a Tesorería para regularizar la situación del contribuyente moroso. En el ámbito de la Inversión, se destaca el logro “Administración Carteras de Inversión” permitiendo la optimización de las inversiones financieras del Tesoro Público y de la reportabilidad asociada. Finalmente, en el ámbito de Distribución, se destaca el “Proceso de Fiscalización de Egresos No Tributarios”, en donde se realizaron mejoras en las actividades de análisis y cruce de las informaciones relacionadas a la Fiscalización de Egresos que ha permitido el aumento de pago de fiscalizaciones respecto periodos anteriores.

**Logros Obtenidos asociado al Eje Estratégico (Nuestra Gente)**, se puede destacar el Sistema Formal de Retroalimentación del Desempeño, en donde se destaca la labor realizada por la mesa de trabajo estamental que permitió perfeccionar el actual Reglamento Especial de Calificaciones ajustando las fechas, etapas, criterios de evaluación, escala de calificación, aspectos metodológicos

y retroalimentación al funcionario adecuada y pertinente. Además, se debe destacar el logro del “Modelo de la Estructura Laboral de la Tesorería General de la República”, ya que se permitió obtener un modelo de asignación de remuneraciones para Contratas y Honorarios, acorde a la Escala Única de Sueldos y considerando las asignaciones particulares del Servicio.

**Logros Obtenidos asociado al Eje Estratégico (Nuestra Institución)**, dentro de este ámbito se destaca el logro de mejoramiento y mantención del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), entre los cuales está la ampliación del alcance en diez tesorerías en donde se incorporaron procesos de recaudación y egresos; la certificación de las Tesorerías Regionales: Antofagasta, La Serena, Punta Arenas, Santiago Poniente, Santiago Oriente y Metropolitana y, la mantención de la certificación de las Tesorerías: Concepción, Temuco, Puerto Montt, Valdivia y Coyhaique. Todos estos esfuerzos permitieron obtener un alcance total del 75% de los procesos de negocio de la institución certificados bajo la Norma ISO. De igual manera, se obtuvieron logros en la infraestructura de las Tesorerías, permitiendo realizar mejoras en cuatro tesorerías regionales (Antofagasta, La Serena, Temuco y Valdivia) con un total de 2.787m<sup>2</sup> intervenidos, permitiendo optimizar los espacios de atención de público y la calidad de vida de los funcionarios regionales.

**Logros Obtenidos asociado al Eje Estratégico (Nuestros Usuarios)**, dentro de este eje, se debe destacar el logro “Encuesta de Satisfacción Ciudadana” que corresponde al reconocimiento obtenidos por los usuarios que contestaron la Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos reconociendo a la Tesorería General de la República como el Servicio Público más eficiente del país para el periodo 2013.

Finalmente, es importante destacar los principales desafíos que debe llevar a cabo la Tesorería General de la República durante el periodo 2014, entre los que destacan: a) En el ámbito de la Recaudación, se espera recaudar para la cartera de pequeño deudores un total de 17% del monto total de la cartera efectivamente contactada; en la cartera medianos deudores, se espera recaudar un total de un 17% de la cartera morosa y finalmente, en el segmento de grandes deudores se espera recaudar un total de 4,3% de la cartera que se encuentra en este segmento. b) En el eje de Distribución, se espera realizar al menos el 82,2% de los egresos efectuados por todas las Tesorerías del país a través de transacciones electrónicas y en el proceso de Operación Renta 2014, se espera lograr al menos un 76% de los egresos a través de transacciones electrónicas. c) en el ámbito Nuestra Gente, los desafíos van asociados a la implementación de mallas curriculares de capacitación y el lanzamiento del nuevo Modelo Integral de Bienestar. d) en el ámbito de Nuestra Institución, los desafíos van asociados a mejoras tecnológicas, análisis de datos, mayor control de los riesgos institucionales; igualmente, en el ámbito del Sistema de Gestión de la Calidad, durante el año 2014 corresponde terminar con la última etapa del Plan Trienal de Calidad e implementar mejoras en las áreas de Jurídica y Recursos Humanos. Por último, e) En el ámbito de Nuestros Usuarios, se busca implementar estándares de atención de público en diez tesorerías.



**Sergio Frías Cervantes**  
**Tesorero General de la República**

## **3. Resultados de la Gestión año 2013**

### **3.1 Resultados de la Gestión Institucional Asociados a Aspectos Relevantes de la Ley de Presupuestos 2013 y la Provisión de Bienes y Servicios.**

#### **Proceso de Cobro**

En el marco del proceso de Fortalecimiento del Proceso de Cobro asociado al segmento de Pequeños Deudores, durante el año 2013, se continuó con el trabajo realizado en el periodo 2012, en pro de fortalecer la cobranza en este segmento. Para lo cual, se llevó a cabo un proceso de licitación que permitiera mejorar la Plataforma Contact Center y así pasar a una Plataforma Multicanal (plataforma digital operado por agentes telefónicos que permite el contacto con un público objetivo a través de diferentes medios de comunicación, superando los canales entregados por un Plataforma Contact Center). Con este avance se pudo implementar el Nuevo Modelo de Negocios de Cobranza Administrativa en su versión 2.0, el cual está basado en una Plataforma Multicanal, que permite realizar gestiones masivas de cobro a través de canales remotos especialmente para Carteras de Cobro Administrativo y Carteras Especiales, a través de: Canales con ejecutivo (Call Center, Chat) y Canales sin ejecutivo (correo electrónico, telemensaje, Servicio de Mensajes Simples SMS).

Además de la Plataforma Multicanal, se incorporó un Sistema de Programación y Gestión de Cobro (Front End), herramientas que permiten registrar los contactos con los deudores y el resultado de la gestión, ya sea por la promesa de pago del deudor o bien por la programación de citas para asistir a las Tesorerías a regularizar su situación. Para esto, se definió un Modelo de Derivación, que ha permitido la interacción y coordinación con la Red de Oficinas a lo largo del país, con el fin de otorgar una atención integral con calidad de servicio, ya que ello permite realizar el seguimiento y control basado en un Sistema WorkFlow.

Otro de los objetivos para el año 2013 fue el apoyo a la Gestión de Cobro Judicial a las Tesorerías, el cual se cumplió en su totalidad. En este contexto se gestionó, a través de Canales de Cobranza Administrativa, una cartera de deudores de bajos montos (menores a \$500.000) en etapas iniciales de cobro judicial, lo que permitió apoyar a las Tesorerías en la gestión de los segmentos masivos de sus carteras. Del mismo modo, se gestionó cartera de deudores con convenio en riesgo de caducidad, con la finalidad de evitar que el convenio se caduque, por lo que a través de estos canales se realizaron acciones preventivas e informativas para que el deudor normalizara su deuda.

Adicionalmente, para el año 2013 se había comprometido la certificación en calidad (ISO 9001) de los procesos de Cobranza Administrativa, estos procesos fueron revisados y certificados por la empresa de carácter internacional Bureau Veritas durante el mes de noviembre de 2013.

En el Segmento de Medianos Deudores, se generó una nueva normativa de cobranza, la cual estableció el cumplimiento de plazos obligatorios para la realización de actuaciones de cobro judicial, con el objeto de minimizar los riesgos procesales considerados como críticos, garantizar la

oportunidad de recupero y propender al cierre oportuno de los procesos de cobro. Permitiendo además, que en un cuerpo único, centralizar toda la normativa relativa al área de cobranza, de manera de entregar instrucciones claras y precisas, y fáciles de acceder respecto a los distintos integrantes de las unidades de cobro.

Finalmente, para el segmento de Grandes Deudores durante el año 2013, la División de Cobranzas y Quiebras presentó el proyecto “Fortalecimiento de la Cobranza y Mejoramiento del Proceso de Recaudación y Cobro Administrativo y Judicial” que incluía la iniciativa de creación de nuevas Unidades de Grandes Deudores en varias de las regiones país, específicamente en la Región de Antofagasta, Región de Coquimbo y Región de la Araucanía. Adicionalmente, se planteaba reubicar la Unidad Regional de Rancagua, estableciéndola con sede en la séptima región, atendido que el volumen de la cartera que administra se ubica principalmente en ésta última región, sin embargo la ejecución de este proyecto no fue posible, debido a que no se aprobaron los recursos solicitados.

### **Fortalecimiento Proceso de Cobro Patentes de Agua**

Respecto a los procesos de cobro de patentes por no aprovechamiento de derechos de aguas durante el mes de junio de 2013, la División de Cobranzas y Quiebras presentó al Ministerio de Hacienda un proyecto destinado a obtener presupuesto extraordinario de expansión.

Este proyecto tenía la finalidad de poder financiar las acciones de cobro establecidas por la Ley para el tema de cobro de patentes de agua, ya que estos procesos implican un gasto en materia de publicaciones, receptores judiciales, entre otros aspectos. Sin embargo, el proyecto no fue aprobado por lo que no hubo ítem presupuestario para ejecutarlo.

### **Administración Carteras de Inversión**

Durante el año 2013, la División de Finanzas Públicas asumió el compromiso de implementar un Sistema Automatizado de Administración de Carteras de Inversión, que permitiera a la División gestionar las inversiones financieras del Tesoro Público y la generación de reportes de manera automática.

Este sistema fue implementado a cabalidad presentando una alta automatización en los procesos de carga de precios y de operaciones desde las fuentes más utilizadas actualmente. Adicionalmente, se le incorporó un módulo de acceso por internet para revisar las cuentas y bajar los informes más relevantes. De esta manera, la Tesorería General de la República, da cumplimiento al requerimiento del Ministerio de Hacienda (Oficios N°2.154 del año 2012 y N°169 de 2013) con nuevas exigencias y mediciones de la rentabilidad de las inversiones del Tesoro Público, aspecto estratégico dada la magnitud e importancia de los fondos invertidos y la frecuencia de reportabilidad requerida por la autoridad económica anteriormente.

### **Proceso de Fiscalización de Egresos No Tributarios**

En el año 2013, dentro del Proceso de Fiscalización de Egresos No Tributarios, en la División de Operaciones se implementaron mejoras relacionadas a la obtención de información buscando

fortalecer los cruces que permitiesen la selección de muestras y casos de este proceso. Dentro de las mejoras implementadas en el período, se amplió el proceso de obtención de datos de socios y representantes por parte del Servicio de Impuestos Internos (SII), lo que permitió identificar potenciales pagos incorrectos de los beneficios en las zonas extremas.

En relación al compromiso asumido referente a la automatización del proceso de obtención y cruce de información para el proceso de Fiscalización de Egresos No Tributarios, es importante mencionar que durante el año 2013 se solicitaron recursos adicionales al Ministerio de Hacienda con el objetivo de tener presupuesto de expansión para el período siguiente que permitiese realizar dicha sistematización. Sin embargo, no se obtuvo presupuesto de expansión por lo cual no hubo avances respecto a este compromiso.

Respecto a la ejecución del Plan Anual de Fiscalización, en el año 2013 se cumplió en un 100% las actividades que fueron comprometidas. Sin embargo, al no poder obtenerse recursos adicionales para fortalecer las mejoras del Plan de Fiscalización, durante el próximo periodo se buscará implementar una solución con los recursos disponibles, adicionando a las mejoras que se espera desarrollar en el Módulo de Pago de la Bonificación en Zonas Extremas.

Finalmente, todas las mejoras logradas en el ámbito de la información y proceso, permitieron resguardar el interés fiscal, debido a que los controles y fiscalización generaron un efecto positivo en la ciudadanía respecto del buen uso de estos beneficios y en aquellos casos que se detectaron errores en los requisitos utilizados para el pago, se solicitó su reintegro (durante el periodo 2013 se solicitó el reintegro de más de \$378 millones, lográndose una recuperación efectiva de poco más de \$255 millones).

### **Acercamiento a los ciudadanos mejorando los Estándares de Calidad**

El objetivo es entregar un servicio de calidad y de primer nivel, que permitiese optimizar el tiempo y simplificar los trámites que nuestros usuarios efectúan en la Tesorería. Este objetivo se vería concretado con la instalación de 10 Kits biométricos a lo largo del país, aumentando así a 35 comunas que contarían con el sistema, ofreciendo a la ciudadanía la obtención de productos y servicios de la Tesorería, en lugares apartados y sin incurrir en costos de traslados y tiempo.

El compromiso era la instalación de 10 kits biométricos en diferentes comunas del país. No obstante, hubo problemas con los recursos destinados a viáticos y pasajes de quienes efectuarían la implementación, por lo cual sólo se pudo instalar un kit biométrico.

Adicionalmente, en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), se obtuvieron varios logros durante el periodo 2013:

- Se amplió el alcance y fueron re certificados los procesos asociados a la atención de público y cobranzas en las Tesorerías: Arica y Parinacota, Tarapacá, Atacama, Valparaíso, O'Higgins, Maule, Santiago Sur y de las Tesorerías Provinciales: La Florida, Las Condes y Viña del Mar.

- Se mantuvo la certificación de calidad bajo la Norma ISO 9001:2008, en los procesos de primer y segundo nivel de atención de contribuyentes en las Tesorerías de: Bío-Bío, Araucanía, Los Lagos, Los Ríos y Aysén.
- Certificados por primera vez los procesos de atención de contribuyentes de las Tesorerías Regionales de: Antofagasta, La Serena, Santiago Poniente, Santiago Oriente, Metropolitana y Punta Arenas.

Finalmente, se continuó con la incorporación de procesos de negocio al Sistema de Gestión de la Calidad destacándose los procesos asociados a la Recaudación Coercitiva que se aplican tanto en el nivel central y regional. Esta situación se tradujo en que el Sistema de Gestión de Calidad de la Tesorería General de la República contuviese el 78% de procesos de negocio de la institución certificados bajo la Norma ISO 9001:2008.

### **Eficiencia en la Gestión**

Respecto al compromiso, que consistía en las remodelaciones de los inmuebles correspondientes a la Tesorería Regional de La Serena, Tesorería Regional de los Ríos, Tesorería Regional de Antofagasta, Tesorería Regional de la Araucanía y la División de Operaciones del Nivel Central.

Se puede considerar que se llevaron a cabo las obras de mejoramiento de Infraestructura de Oficinas/Divisiones de la Tesorería General, con un total de 2.782 m2 intervenidos según se identifica a continuación:

- Tesorería Regional de La Serena: Obras 100% terminadas, con un costo aproximado de M\$272.081.-
- Tesorería Regional de Valdivia: Obras 100% terminadas, con un costo aproximado de M\$282.632.-
- Tesorería Regional de Antofagasta: Obras 100% terminadas, con un costo aproximado de M\$330.863.-
- Tesorería Regional de Temuco: Obras 100% terminadas, con un costo aproximado de M\$384.322.-
- División de Operaciones en el Nivel Central, Obras 100% terminadas, costo aproximado de M\$114.500.-

De igual manera, se asumió el compromiso de elaborar proyectos de diseño que permitiesen llevar a cabo remodelaciones en las Tesorerías: Valparaíso (Segunda Etapa), Los Ángeles, Lebu y Puerto Natales y así poder postular a la etapa de ejecución que exige el Ministerio de Desarrollo Social. Sin embargo, por la complejidad del proceso estos proyectos no pudieron ser finalizados durante el periodo 2013 por lo que se deberá continuar durante el próximo periodo.

Respecto al compromiso de revisar el proceso de Matriz de Riesgos Institucional, incorporando el enfoque de procesos tanto a los procesos de negocio y de soporte, eliminar y/o actualizar riesgos y controles, ajustando la Matriz de Riesgos a la realidad actual de la Tesorería General de la República y permitiendo generar pilotos de Matrices de Riesgo Regionales. Se puede mencionar

que, durante el 2013 el compromiso se cumplió pudiendo plasmar el proceso de Matriz de Riesgo a las Tesorerías Regionales Metropolitanas.

Respecto al compromiso asumido por la División de Cobranzas, que se refiere en contar con un Sistema de Control del Proceso de Cobro, que permita manejar el proceso de cobro desde su génesis. Se debe exponer que dicho proyecto se presentó a la Dirección de Presupuesto en el año 2013, con la finalidad de poder obtener presupuesto extraordinario para adquirir un software que permitiera el adecuado control y gestión de cobro integral, el cual no fue aceptado por lo que no hubo avances respecto a lo comprometido.

En lo referente al control interno y a las auditorías internas, el desafío para el periodo 2013 era realizar Auditorías al 100% de las Tesorerías Regionales, que comprende a 18 Tesorerías. Esto se ejecutó al 100% permitiendo verificarse los siguientes aspectos:

- En el Proceso de Recaudación - Recaudación Espontánea: Se verificaron los controles relativos a la recaudación recibida y a los depósitos efectuados.
- En el Proceso de Recaudación - Recaudación Coercitiva: Se verificó la realización de un control adecuado del proceso, que aseguró ejercer acciones para persuadir el pago de las deudas.
- En el Proceso de Distribución – Transferencia de Egresos a Contribuyentes: Se verificó el cumplimiento de la normativa vigente de los principales egresos de las Tesorerías definidas en el alcance.
- En el Proceso de Administración - Gestión del Activo Fijo: Se verificó el cumplimiento de la normativa vigente referente al uso de vehículos fiscales.
- En el Proceso de División de Personal - Administración de Personal: Se verificó que los funcionarios que correspondan tengan pólizas de fidelidad funcionaria vigentes

Finamente, respecto al compromiso de diseñar un Plan de Continuidad de Negocio (Análisis de Impacto en el Negocio BIA y Business Continuity Planning BCP), que permitiese contar con planes de contingencia frente a desastres, con soluciones administrativas en primera instancia. Se puede definir que fue ejecutado en un 100% de acuerdo a lo programado, lo que ha permitido fortalecer la seguridad y continuidad del servicio haciendo a la Tesorería una entidad menos vulnerable a incidentes graves.

### **Buenas Prácticas Laborales para el año 2013**

En relación al compromiso Buenas Prácticas Laborales, para el año 2013 correspondía definir un estándar dotacional en las Tesorerías Regionales y Provinciales, que permitiese facilitar la planificación y toma de decisiones por parte de la División de Personal en cuanto a la gestión de dotación de las Tesorerías, velando por el eficiente uso de las vacantes institucionales y el adecuado funcionamiento de las oficinas regionales y provinciales.

Esta actividad se realizó en forma conjunta con las Divisiones de Operaciones y Cobranzas y Quebras, siendo la División de Personal quien consolidó información relacionada con la gestión

propia de cada Tesorería Regional y Provincial, para transformarlas en indicadores de las actividades de cada función para cada oficina.

De esta forma, se estableció el número de personas que se requiere para el desempeño de la función en relación a la carga de trabajo identificada, determinando el total de funcionarios por oficina y por función. Luego de ello, esta información se comparó con la realidad nacional consultando nuestro Sistema Inter@ccion, y así se pudo generar un cuadro de control por Tesorería y función específica.

Este proyecto fue ejecutado en un 100%, facilitando la gestión de solicitudes de dotación específica por parte de las autoridades regionales del Servicio, junto con aportar al análisis de solicitudes de traslado de funcionarios, de acuerdo al procedimiento expuesto en circular normativa vigente. Esto ha permitido mejorar la gestión de dichas solicitudes, lo que se traduce en una mejor atención (en tiempo y calidad) a los requerimientos internos de jefaturas regionales de nuestra Institución.

Por otra parte, la División de Personal se comprometió a formalizar una Política de Gestión de Personas, la cual fue llevada a cabo durante el último trimestre del año 2013 y está iniciando su proceso de implementación en las diferentes áreas de la Tesorería General de la República.

Finalmente, respecto al compromiso de elaborar un Sistema Formal de Retroalimentación, para el sistema de calificaciones, se puede señalar que durante el año 2013 se realizaron todas las etapas para elaborar el Nuevo Reglamento Especial de Calificaciones de la Tesorería General de la República. Este proyecto comenzó con la conformación de una mesa de trabajo orientada a definir el nuevo Reglamento, con el objetivo de perfeccionar el procedimiento vigente a la fecha (ajustando las fechas, etapas, criterios de evaluación y escala de calificación, considerando además aspectos metodológicos acordes a la gestión por competencias y la retroalimentación al funcionario adecuada y pertinente). Durante el año 2013, se realizaron todos los ajustes correspondientes a las revisiones realizadas por la Tesorería General de la República, la Dirección Nacional del Servicio Civil y Ministerio de Hacienda. El Nuevo Reglamento ya se encuentra publicado en el Diario Oficial.

## **Segundo Diagnóstico de Clima Laboral**

El Tesorero General de la República promovió el fortalecimiento de las acciones relacionadas a la Gestión de Personas en la Institución, donde una de las primeras acciones a realizar fue iniciar, con la 1ª Encuesta de Clima Organizacional, un Programa de Gestión del Clima que se consolida con la implementación del Plan de Desarrollo Organizacional y sus pilares asociados (Liderazgo, Integración, Beneficios y Comunicaciones). Durante el año 2013, se realizó la 2ª versión de la encuesta de Clima Organizacional, que viene a dar continuidad a las acciones vinculadas a la Gestión de Clima Laboral y sus nuevas líneas de acción, las que enriquecen los objetivos, metas y planes orientados al beneficio de la calidad de vida laboral de los funcionarios de la Institución.

Dentro de los resultados obtenidos con la implementación del Programa de Clima Organizacional en cada pilar (liderazgo, Integración, Beneficios y Comunicaciones), se puede destacar:

- Liderazgo, se logró el entrenamiento del 100% de las jefaturas del Servicio en torno al mejoramiento del ejercicio del Rol de Líder en sus equipos de trabajo, en sus versiones 2012 y 2013.
- Integración, se mejoraron las prácticas relacionadas a la Inducción de nuevos funcionarios, realización de actividades de reconocimiento, Talleres de “Trabajo en equipo”, y en sus versiones 2012 y 2013, el Concurso de Buenas Ideas, celebración del día del mini funcionario, concursos de pintura infantil y Gran Rifa Familiar. Todo esto apoyado con el plan de visitas del Tesorero General a diversas Tesorerías del País.
- Beneficios, donde se realizó durante el 2012 y 2013 el programa “equilibrio” en conjunto con la Asociación Chilena de Seguridad, la revisión de nuevos convenios para los funcionarios del Servicio, realización de visitas a regiones y Charlas informativas, entre otros.
- Comunicaciones, con la realización de diversas acciones orientadas a mejorar y fortalecer las instancias de difusión y comunicación de la Institución, impactando en los portales web, boletines y comunicados oficiales.

### **Modelo de la Estructura Laboral de la Tesorería General de la República**

La División de Personal de la Tesorería General de la República realizó dos diagnósticos internos que permitieron visualizar el estado de la equidad interna y competitividad externa relacionada a la asignación de remuneraciones en relación a las funciones desempeñadas por los funcionarios de la Institución, cuyos productos fueron:

- Diagnóstico de Clima Organizacional: Se evidenció una notoria percepción relacionada a que frente a una misma función o responsabilidad, se percibían distintas rentas, independiente de la antigüedad o asignación profesional.
- Estudio de Consistencia Interna y Competitividad Externa de remuneraciones: Se solicitó a la empresa especialista “HAY Group” un estudio de remuneraciones que permitiera posicionar a la Institución dentro del mercado chileno actual, junto con la definición técnica de la equidad interna asociada a la retribución salarial que el Servicio entrega a sus funcionarios en torno a cargos o labores similares.

Producto de estos estudios, la División de Personal procedió a definir un modelo de asignación de remuneraciones para Contratas y Honorarios, acorde a la escala única de sueldos y considerando todas las asignaciones particulares del Servicio. La implementación del estudio de remuneraciones y la generación del modelo de asignación de grados cumplió con lo planificado, lo que ha permitido consolidar la metodología en los procesos de la División de Personal, impactando de manera positiva en los funcionarios de la Institución.

Las mejoras en los procedimientos de asignación de grados, análisis de solicitudes de mejoramientos de contrato y aumentos de grado proactivos por parte del Servicio, están relacionadas con disminuir la discrecionalidad en la toma de decisiones frente a estos aspectos, en conjunto con generar acciones que tiendan a fomentar la equidad interna respecto a la definición de remuneraciones respecto a mismas funciones.

## **Plan de Desarrollo de Nuevos Recaudadores Fiscales**

Este proyecto tenía por finalidad promover la movilidad interna en torno al desarrollo de funcionarios choferes del Servicio, hacia labores de Recaudador Fiscal, aportando al trabajo de las Unidades de Cobro a las cuales pertenecen. Ello se realizó mediante una mesa de trabajo en la que se entregaron a la División de Personal las orientaciones necesarias para implementar un programa de certificación de competencias relacionadas al perfil de Recaudador Fiscal, con el objetivo de que los choferes interesados en participar del mismo y cumplieran con sus etapas y evaluaciones, accedieran a ocupar el cargo, junto con una retribución remuneracional asociada a sus nuevas responsabilidades. El programa incluyó los siguientes tópicos:

- Cursos a Distancia: Introducción a la Tesorería.
- Cursos Presenciales: Comunicación y Negociación, Sistema de Cobranza (nivel introductorio y focalizado), Tasación de Bienes.
- Actividades Calificantes (desarrollado por Abogado UOC): “Recaudador Fiscal como Ministro de Fe”, “Recaudador Fiscal en rol Servidor Público” y “Embargos no tradicionales”.
- Coaching.
- Acompañamiento en Terreno.

El desarrollo de este programa de certificación permitió obtener funcionarios capacitados y certificados en el ejercicio de su nuevo rol, lo que impactará positivamente en la ejecución de sus labores como Recaudadores Fiscales, aprovechando de mejor forma el vehículo fiscal en las labores propias de la Unidad de Cobro.

## **Concurso de Buenas Ideas (Club Escolar)**

El desarrollo de este proyecto surge de una selección de las mejores ideas presentadas por los Funcionarios de la Tesorería General de la República, cuyo premio es la ejecución del proyecto. El Servicio de Bienestar es la Unidad responsable de la implementación y administración. Durante el transcurso del año 2013, la idea ganadora fue la creación del “Club Escolar”. Con ello, la Tesorería General de la República resuelve un problema social histórico: “los niños escritor”.

Los niños asistieron al Club escolar desde mediados del mes de Julio y hasta Diciembre 2013, jornadas en que contaron con el cuidado y apoyo pedagógico de un profesional, recibieron apoyo en sus tareas, realizaron actividades que estimularon el pensamiento y la creatividad y participaron en salidas recreativo-culturales.

## **Mejoramiento al Sistema de Registro, Control y Recuperación de Licencias Médicas**

Con la implementación de este proyecto se aumentó en un 10 % la recuperación de licencias médicas a nivel nacional, pasando desde un 80% en el 2012, a un 90% el 2013 (app). Durante el año 2013, se llevó un constante control, registro y seguimiento de las licencias rechazadas y reducidas, llevándose a cabo los descuentos por inasistencias correspondientes o en su defecto condonaciones totales o parciales del órgano Contralor correspondiente (CGR). Esto constituye a la

organización como un referente ante la Administración Pública, Contraloría General de la República y la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El sistema hoy incluye el seguimiento completo de la licencia, inclusive la apelación a Contraloría General de la República, por solicitudes y respuestas de condonación o cuotas, para licencias rechazadas y reducidas.

### **Servicio de Bienestar (Nuevo Modelo Integral)**

Este proyecto se llevó a cabo con el Equipo de la Sección de Bienestar de la Tesorería General de la República, con el apoyo de los Administradores Regionales y Provinciales para las Tesorerías fuera de la Región Metropolitana y la asesoría de la Sección de Desarrollo Organizacional (DO) en el proceso de cambio.

La implementación requirió modificaciones en la estructura del área, lo que apunta a la óptima gestión de la Sección Bienestar, lo que se traduce en:

- Cambios en 4 descriptores de cargos.
- El levantamiento del Mapa de Procesos.
- La elaboración de un Manual Guía de Apoyo al personal del área.
- El desarrollo de múltiples formatos y medios de comunicación con los funcionarios, entre ellos, un Portafolletos para cada Tesorería.

Adicionalmente, el nuevo modelo contempla una poderosa herramienta en la web que es el Portal de Bienestar en Inter@cción, el cual contempla herramientas interactivas, tales como: Catálogos de Beneficios y Buscador de convenios.

Junto con lo anterior, el Servicio de Bienestar ha logrado ejercer una gestión óptima en los recursos financieros que maneja, lo que se traduce en excedentes del Ejercicio de MM\$107 y un Capital Final de MM\$175 al cierre del año 2013.

### **Programa del Sistema de Higiene – Seguridad y mejoramiento de Ambientes de Trabajo**

El cumplimiento del Programa SHSYMAT y el Programa con Mutuales ha permitido mantener en desarrollo la cultura preventiva de la Institución, por ello se han alcanzado indicadores de tasas considerados exitosos, ello implica una cotización adicional del 0% y una tasa de accidentabilidad de 1,91 en los últimos doce meses. La tasa de accidentabilidad referencial promedio del sector público está en 2,6.

### **Seminario de la Administración Tributaria Chilena**

Durante el mes de octubre del año 2013 se desarrolló el Primer Seminario de la Administración Tributaria Chilena, instancia que reunió a los Jefes de Servicios y principales Directivos del Servicio de Impuestos Internos, Servicio Nacional de Aduanas y Tesorería General de la República.

Esta fue una iniciativa de la División de Cobranzas y Quiebras, y que contó con el patrocinio de la Subcomisión de Fiscalización de Hacienda, en la que participaron los Directores Regionales Metropolitanos de las 3 instituciones, incluidos el Director de Grandes Contribuyentes del Servicio de Impuestos Internos y el Jefe de la Sección Grandes Deudores del Servicio de Tesorerías.

Este 1° Seminario de la Administración Tributaria Chilena fue una instancia inédita y altamente valorada por los tres servicios involucrados, así como por la autoridades del Ministerio de Hacienda, ya que permitió presenciar exposiciones en materias tributarias relevantes y abordar en mesas de trabajo, integradas por directivos de cada una de las instituciones, una serie de iniciativas en miras a mejorar la coordinación y la gestión de la administración tributaria de nuestro país. Los temas abordados en esta oportunidad fueron los siguientes:

- Propuestas de mejoras de procesos.
- Integración Informática de la Administración Tributaria.
- Castigo de Deuda Tributaria.
- Buenas prácticas de cooperación y comunicación entre Direcciones Regionales.

### **Sección de Quiebras e Incobrabilidad (SQEI)**

Durante el 2013, se creó la Sección de Quiebras e Incobrabilidad (SQEI), con el objetivo de centralizar el proceso de incobrabilidad de aquellos contribuyentes que provienen de la cartera de la Sección Grandes Deudores (GGDD). Además de alcanzar una especialización en un procedimiento que permitiera concluir aquellos proceso de cobro en los cuales se ha acreditado que el deudor carece de bienes.

Durante el 2° semestre de 2013 y en un proceso permanente la Tesorería Regional Metropolitana (TRM), traspasó a la cartera de la SQEI, contribuyentes que reunían las características de incobrables, incrementando la cartera de esta última. Esto permitirá que la labor de la TRM se centralice en aquellos contribuyentes que efectivamente poseen patrimonio, dejando el proceso de incobrabilidad exclusivamente en la SQEI.

El traspaso de la Cartera de la TRM y el incremento de la dotación ha generado una consolidación de la Sección, favoreciendo el cierre de procesos de larga data, que los recursos de cobranza se destinen a contribuyentes que poseen patrimonio, la estandarización del proceso de incobrabilidad y el descargo de deuda en la Cuenta Única Tributaria (CUT).

### **Premio de Gestión Tesorerías Regionales y Provinciales**

A principios del año 2013, se elaboró un ranking cuantitativo, respecto al rendimiento de cada una de las tesorerías, cuyo objetivo no es otro que premiar el esfuerzo permanente, la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las Oficinas de todo el país.

Para designar este premio institucional, en su oportunidad se tomaron en cuenta variables como número de usuarios, cantidad de atenciones, porcentaje de recaudación y dotación, todo lo cual clasificó a las Tesorerías en 2 Grupos ("A" y "B"). En este ámbito y basados en un modelo exclusivamente numérico - lo que garantiza una total imparcialidad y transparencia al análisis de los

datos - todas las Oficinas del país, en sus respectiva categoría, tienen las mismas posibilidades de ganar el Premio Gestión independientemente de su tamaño y ubicación geográfica.

Para otorgar el Premio Gestión 2013, junto con analizar todos los aspectos ya señalados y tras un exhaustivo estudio de los antecedentes de aquellas Tesorerías que, como primer requisito hubiesen alcanzado el 100% del cumplimiento de las Metas de Desempeño Colectivo 2013, se evaluó la gestión realizada considerando tres ámbitos estratégicos: Recursos Humanos (Ausentismo y Extensión Horaria); Cobranzas (Recaudación por Acciones de Cobro) y Operaciones (Egresos por Medio Electrónico y Nivel de Reclamos).

El resultado de todo ello dio ganadoras para el año 2013 a las siguientes Oficinas:

Lugares	Tipo "A"	Tipo "B"
1°	Tesorería Provincial de Maipú	Tesorería Provincial de Lebu
2°	Tesorería Regional de La Serena	Tesorería Provincial de Puerto Natales
3°	Tesorería Provincial del Maipo	Tesorería Provincial de Cauquenes

### **Difusión a nivel nacional de la necesidad de efectuar embargos de activos financieros y/ dinero (Embargos No Tradicionales)**

Tradicionalmente, la Tesorería General de la República se caracterizaba por realizar embargos de vehículos y bienes raíces, como una forma de garantizar el pago de lo adeudado. Este tipo de bienes presenta varias dificultades, la mayor asociada a llevar a remate y adjudicación ante el no pago de lo adeudado. Los costos del proceso judicial son elevados y no se encuentran asociados a un pago efectivo necesariamente. Ante esta problemática, se instruyó a las oficinas del país para que embargaran bienes que afectaran realmente la liquidez del deudor. Estos embargos, a su vez, se encuentran relacionados con la actividad económica del deudor, siendo de vital importancia conocer la actividad económica de éste.

Dentro de los embargos no tradicionales se encuentran: embargos de activos financieros como cuentas corrientes, fondos mutuos, acciones, embargos de dineros recibidos por Transbank, embargo de cajas registradoras, embargo de contratos y embargos de dineros a cuenta de prestaciones médicas, como ejemplo.

Los objetivos de realizar este tipo de embargos dicen relación a garantizar eficazmente el interés fiscal, motivar al deudor a buscar una solución real a su deuda tributaria, evitar la interposición de defensas de terceros sobre los bienes embargados y conseguir el pago efectivo de las deudas tributarias con acciones de menor costo y más rápidas.

En el año 2013, el monto embargado fue de MM\$75.574 versus MM\$33.277 embargados en el año 2012. A su vez, el número de embargos no tradicionales fue de 6.624 en el año 2013 y de 1.856 en el año 2012.

## Implementación de cambios Reforma Previsional

El objetivo de esta iniciativa fue implementar los cambios impuestos por la reforma previsional para el año 2013, en cuanto al pago de cotizaciones previsionales y de cotizaciones de accidentes del trabajo, de los trabajadores independientes. Por otra parte se esperaba aumentar la cantidad de depósitos en cuentas bancarias.

En el ámbito de la modificación del procesamiento de renta, y la incorporación de los requisitos que surgieron para el pago de más beneficiarios (Debido a la Reforma Tributaria y a la Devolución de Gastos Educativos), se logró cumplir con el procesamiento de más declaraciones respecto del año 2012 (300.000 aproximadamente) y el pago en el plazo definido para las emisiones.

Proceso Renta	Declaraciones Procesadas
Año 2013	2.476.310
Año 2012	2.105.132

Junto con lo anterior, se incorpora el pago de las cotizaciones de los trabajadores independientes y por accidentes del trabajo, lo que asociado al trabajo relacionado con la implementación en el sistema y las revisiones relacionadas con el proceso, hizo de este un desafío muy relevante en el quehacer institucional, que tuvo su origen en trabajo conjunto con el Servicio de Impuestos Internos, Superintendencia de Seguridad Social, Instituto de Previsión Social y Superintendencia de Pensiones, trabajo que se comienza a desarrollar desde el año 2011 (Definiciones, Normas conjuntas e Implementación).

A continuación se puede observar algunas cifras relevantes del pago de cotizaciones a independientes asociados al proceso de Renta 2013.

Conceptos	Cantidad	Montos	% Cantidad	% Monto
Pago cotizaciones AFP con retenciones	135.034	10.397.090.664	55,1%	91,3%
Pago cotizaciones AFP con Asig. Familiar	16	858.024	0,0%	0,0%
<b>Total Pago cotizaciones AFP</b>	<b>135.050</b>	<b>10.397.948.688</b>	<b>55,1%</b>	<b>91,3%</b>

Pago cotizaciones Seguro con retenciones	109.841	987.588.667	44,8%	8,7%
Pago cotizaciones seguro con Asig. Familiar	34	259.598	0,0%	0,0%
<b>Total Pago cotizaciones seguro</b>	<b>109.875</b>	<b>987.848.265</b>	<b>44,9%</b>	<b>8,7%</b>

Pago asignaciones familiares al beneficiario	28	1.428.029	0,0%	0,0%
Total pago asignaciones familiares al beneficiario	28	1.428.029	0,0%	0,0%
<b>Total General</b>	<b>244.953</b>	<b>11.387.224.982</b>		

**Tabla:** Pagos de Cotizaciones a Independientes – Relacionados a Proceso Renta Masiva 2013.

## **Sitio Web móvil de TGR**

Esta implementación realizada en el año 2013 permite al ciudadano conectarse a nuestro sitio web desde cualquier lugar y así de esta manera tener información en línea de sus deudas, su cupón de pago, los cuales podrá enviar a un correo electrónico si así lo requiere.

Al acceder desde los dispositivos móviles a nuestro sitio móvil se desplegará información en pantalla de fácil visualización para el ciudadano, es decir, mostrará un informe general de lo solicitado y acercará la Tesorería General de la República a la ciudadanía que hace uso de este medio.

## **Nuevo Modelo de Atención de Público**

Durante el 2013, se avanzó en la Implementación en 13 tesorerías de un Sistema de Gestión de Atención de Público, lo que se enmarca en la mejora continua del Modelo de Atención de Público en la red de atención presencial.

Hoy, estas tesorerías cuentan con una nueva herramienta para la gestión de la atención de sala en sus oficinas, lo que les permitirá monitorear los resultados arrojados por los reportes e indicadores que arroja esta herramienta.

## **Fortalecimiento de Instancias de Participación Ciudadana.**

Respecto de la Optimización de procedimientos y relación con el ciudadano en los distintos espacios de atención presencial, web y telefónica, se planificó la recertificación de todos los procedimientos el último semestre del año 2013 mediante la aprobación de la auditoría de tercera parte, de los canales web, telefónicos y presenciales bajo Norma ISO 9001:2008.

El cumplimiento del compromiso impacta directamente en el ciudadano, ya que certificar junto a todo el proceso previo que implica, permite que los procesos de atención ciudadana funciones de manera homogénea, con plazos establecidos y responsables, generando altas probabilidades de que las personas se sientan bien atendidas.

En el marco de la continuidad de la certificación de los procesos de atención ciudadana vía web, telefónica y presencial, se revisaron los procesos vigentes junto a las Tesorerías que forman parte del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), se efectuaron las mejoras, se cerraron hallazgos y se procedió a enfrentar las Auditorías de la calidad, recertificando exitosamente en el período 2013.

Toda revisión a los procesos, genera automáticamente una mejora a los procesos internos de trabajo y por ende, en la atención ciudadana, ya que los funcionarios encargados de ejecutar las tareas, lo hacen en los tiempos, plazos y condiciones definidas.

## **Encuesta de Satisfacción Ciudadana - PRIMER LUGAR de eficiencia entre los Servicios Públicos del país.**

Fruto del trabajo sostenido de todos los funcionarios de la Tesorería General de la República desde Arica a Porvenir, y de los esfuerzos diarios por entregar una atención de excelencia y calidad de acuerdo a la Visión, Misión, Valores y Competencias Declaradas, la Tesorería General de la República es reconocida por sus usuarios como el Servicio Público más eficiente del país en el 2013, debido a que un 83% de las personas encuestadas la califican con notas 6 y 7.

La Encuesta Nacional de Derechos Ciudadanos, ejecutada por una fuente externa entre los días 17 de octubre y 17 de noviembre del año 2013, se realizó a un universo de 2.059 personas. El principal objetivo de esta medición (cuyos resultados completos puede revisar en <http://www.cdc.gob.cl/wp-content/uploads/documentos/Estudio-ENDC-MINSEGPRES.pdf>) fue identificar y cuantificar la experiencia de los usuarios y percepción de los ciudadanos sobre la atención que reciben y el cumplimiento de sus derechos por parte de los órganos del Estado que atienden de manera directa a las personas.

Todos los esfuerzos realizados por los funcionarios han derivado en estos excelentes resultados de atención ciudadana que representan un merecido reconocimiento en el afán de ser fieles representantes de un Servicio Público eficiente y eficaz, al servicio de Chile y de los chilenos.

## 4. Desafíos para el año 2014

### 4.1 Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Recaudación.

#### Proceso de Cobro

Para el año 2014, la Tesorería General de la República ha fijado distintos porcentaje de recuperación de la cartera morosa para los tres segmentos de deudores que existen: pequeños, medianos y grandes. Para el segmento de pequeños deudores, que corresponden a carteras que no se encuentran en cobro judicial y que son menores a 10 millones, se espera recaudar al menos el 17,5% del monto total de la cartera que efectivamente sea contactada por el Call Center. Para el segmento de medianos deudores, que corresponden a la cartera que se encuentra en cobro judicial y que son menores a 90 millones, se espera recaudar el 17% del monto total de la cartera morosa y para el segmento de grandes deudores, que considera todos los Rol Únicos Tributarios (RUT) que mantienen deudas superiores a 90 millones, se espera recaudar el 4,3% del total de la cartera morosa.

#### Fortalecimiento del Modelo de Cobranza Administrativa 2.0

Para el año 2014, se fortalecerá el Modelo de Cobranza Administrativa 2.0 que se implementó en el año 2013. Específicamente, se espera cumplir con cuatro líneas de trabajo, que corresponden a:

- a) Automatizar el proceso de obtención de datos para realizar el Cobro Administrativo. El foco de la Cobranza Administrativa es la gestión de los pequeños deudores, que constituyen cerca del 90% de la cartera en términos de la cantidad de deudores a gestionar, lo que implica un volumen considerable de datos que se deben procesar para realizar las acciones de cobro a través de canales masivos y remotos. Dado lo anterior, es indispensable contar con procesos automáticos, que garanticen el correcto procesamiento de la información en plazo y forma. En este sentido, para el año 2014, se requiere la automatización de la parametrización de la selección de la cartera de cobro administrativo por canal, la generación automática del proceso de emisión cartas y la actualización de los datos demográficos.
- b) Implementar la Fase II del Modelo de Derivación: Contempla lograr el Roll-Out a nivel Nacional para todas las Tesorerías Provinciales existentes, utilizando para ello el Sistema de Agendamiento que opera sobre WorkFlow.
- c) Implementar la Fase II de la Plataforma Contact Center: Dentro de la Plataforma de Cobranza Administrativa Multicanal, se contempla desarrollar en una segunda fase que permita a nuestros usuarios realizar auto consultas, autenticación de datos y gestión vía Chat.
- d) Fortalecimiento y socialización del Modelo de Cobranza Administrativa 2.0 en las Tesorerías del país: Para el año 2014, se gestionarán anualmente al menos 120.000 deudores en primera etapa de cobro judicial por medio de los canales de Cobranza Administrativa, de acuerdo a la estrategia definida en conjunto con los Tesoreros

Regionales y se gestionarán mensualmente a través de la Plataforma de Contact Center al menos el 80% de todos los convenios de pagos que posean 3 cuotas vencidas de forma alternada y que por tanto están en riesgo de caducidad, para mitigar el riesgo de caducidad de los convenios de pago suscritos evitando con ello, eventualmente, la reactivación de los procesos de cobro judicial y los gastos asociados a estos procedimientos. Medidas que irán en directo apoyo a la gestión de las Tesorerías Regionales y Provinciales.

## **4.2 Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Inversión.**

### **Traspaso de funciones desde el Banco Central a la Tesorería General de la República**

El Ministerio de Hacienda en abril de 2013, en reconocimiento a la eficiente gestión y al alto nivel de confianza depositado en la Tesorería General de la República, oficializó la transferencia de un grupo de funciones de Back y Middle Office desde el Banco Central a la Tesorería. Para el año 2014, se monitoreará el servicio de administración, custodia y gastos por Fondos Soberanos gestionados por Administradores Externos.

## **4.3 Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Distribución.**

### **Potenciar los Egresos por transacciones electrónicas**

Para el año 2014, se espera realizar al menos el 82,2% de los egresos efectuados por todas las Tesorerías del país a través de transacciones electrónicas y en el proceso de Operación Renta 2014, se espera lograr al menos un 76% de los egresos a través de transacciones electrónicas. La realización de pagos directos (electrónicos) tiene impacto en los costos, la disminución de errores, pérdidas y una mejora en la eficiencia del proceso de pago a los contribuyentes.

## **4.4 Compromisos adquiridos para el Eje Estratégico: Nuestra Gente.**

### **Implementar Mallas Curriculares de Capacitación para funcionarios de Tesorerías Regionales y Provinciales**

Para optimar los recursos disponibles, la Tesorería General de la República diseñó mallas curriculares de capacitación orientadas a los funcionarios que se desempeñan en las áreas de negocio (recaudación, inversión y distribución), que permitan desarrollar las competencias específicas que se requieren. En este sentido, para el año 2014, se diseñarán 28 módulos de capacitación en relación a las brechas detectadas en el año 2013 y 11 módulos de capacitación orientados a desarrollar competencias de gestión.

### **Realizar el lanzamiento del nuevo Modelo Integral de Bienestar**

Para el año 2014, la Tesorería General de la República realizará el lanzamiento del Nuevo modelo Integral de Bienestar a todos sus funcionarios. Para desarrollar esta actividad se realizarán viajes a

regiones, videoconferencias, emisión de folletos y afiches. Además, estará apoyado por el lanzamiento del nuevo Portal de Bienestar que está dirigido a todos los funcionarios.

## **4.5 Compromisos adquiridos para el Eje Estratégico: Nuestra Institución.**

### **Continuar con la implementación y certificación ISO 9001:2008**

Para el periodo 2014, en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad corresponde ejecutar la última etapa de Plan Trienal de Calidad, establecido en el periodo 2012. Entre las actividades que corresponde ejecutar se puede mencionar las siguientes:

- Implementación y certificación de los últimos procesos de negocio que deben ingresar al Sistema de Gestión de la Calidad de la Tesorería General de la República. En esta ampliación de alcance, corresponde principalmente implementar los procesos asociados a la Cobranza Judicial de las Tesorerías y de la División de Cobranzas y Quiebras, el Proceso de Renta Masiva, Administración de Fondos Especiales, etc.
- Ampliación y certificación del alcance de los Sistemas de Calidad de las siguientes Tesorerías: Arica y Parinacota, Iquique, Copiapó, Valparaíso, Rancagua, Talca, Santiago Sur, La Florida, Las Condes, Viña del Mar, Concepción, Temuco, Puerto Montt, Valdivia y Coyhaique.
- Recertificación de los procesos certificados en el periodo 2013 en las Tesorerías Regionales de: Antofagasta, La Serena, Punta Arenas, Metropolitana, Santiago Poniente y Santiago Oriente.
- Documentación de los procedimientos asociados al área de Normativa y Transparencia a cargo de la División Jurídica de la Tesorería General de la República.
- Revisión, Levantamiento y Documentación de los procesos asociados al Sistema de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Condiciones de Trabajo y su interrelación con la sección de Infraestructura de la División de Administración, con el objetivo de mejorar el punto 6.4 Ambiente de Trabajo de la Norma ISO 9001:2008.
- Integración del Sistema de Recursos Humanos, con el objetivo de generar un sólo sistema de Gestión de la Calidad compuesto por los Sistemas PMG Certificados asociados al área de Recursos Humanos más aquellos procesos asociados a la vida del funcionarios de la Tesorería General de la República.

### **Mejoramiento de Infraestructura**

Para el año 2014, se espera finalizar los proyectos de diseño para postular a etapa de ejecución en Ministerio del Desarrollo Social para la obtención de la recomendación favorable de los siguientes proyectos:

- Tesorería Regional de Valparaíso – 2° Etapa
- Tesorería Provincial de Lebu
- Tesorería Provincial de Los Ángeles
- Tesorería Regional Metropolitana
- Tesorería Regional de Punta Arenas

Adicionalmente, se espera realizar mejoras en proyectos realizados en el periodo 2013 y años anteriores, como es el caso de la Tesorería Regional de Valdivia (M\$43.132 en obras civiles y M\$6.852 para inspección de obras), en la Tesorería Regional de Antofagasta por un monto total de M\$77.521 (M\$54.837 en obras civiles, M\$15.972 en inspección de obras y M\$6.712 en equipos) y la en la Tesorería Regional de Temuco con un monto de M\$92.286, constituido en M\$69.302 para obras civiles, M\$13.632 consultorías o inspección de obras, M\$3.446 en equipos y M\$5.906 destinados a mobiliarios. Finalmente, se utilizarán M\$ 177.077 en diseño de proyectos de remodelación, para las Tesorerías Regional de Valparaíso, Tesorerías Regional de Concepción, Tesorerías Regional de Punta Arenas y nivel central, principalmente.

### **Realizar un estudio de la capacidad tecnológica que requiere la Tesorería General de la República para el trienio 2015-2017**

Para el año 2014, la Tesorería General de la República realizará un estudio de capacity planning del core tecnológico para el trienio 2015-2017, para conocer los requerimientos de recursos asociados a la Tecnología de Información (TI). El estudio implicará el levantamiento del 100% de los procesos de negocios y permitirá estimar el porcentaje de crecimiento a nivel de procesamiento de memoria, espacio en disco y velocidad de nuestras redes.

### **Realizar un estudio del modelo de datos que soporta las áreas de negocios**

Para el año 2014, se realizará un estudio que permita levantar y documentar el modelo de datos que soportan los sistemas de las áreas de negocios de la Tesorería General de la República, para ser utilizado como información de base para el diseño y mantención. Para lograrlo, se realizará un diagnóstico de la situación actual y se levantará el 100% de la base de datos, identificando la cantidad de tablas que la componen.

### **Fortalecer la gestión de riesgos institucional**

Para el año 2014, se creará un Plan de Tratamiento y Monitoreo para Riesgos Críticos de Gestión Interna, orientado principalmente a las áreas de Administración y Finanzas y Personal que permita aplicar una estrategia que mitigue el riesgo y permita tener un control más directo y detallado de los procesos de apoyo, además de ser un insumo fundamental en la confección de los planes de auditoría interna.

Lo anterior lleva por objetivo mejorar aquellos riesgos que se encuentre en calificación extremo y alto, logrando con el monitoreo cambiar la calificación.

Por otra parte, se contempla aumentar el número de riesgos a auditar en los diversos procesos institucionales, poniendo énfasis en los controles utilizados. Los riesgos totales a auditar corresponderán a 252, los cuales se desglosan de la siguiente manera:

- En el proceso de Tesorerías se auditarán 148 riesgos.
- En el proceso de Operaciones se auditarán 27 riesgos.
- En los procesos de Cobranzas y Quiebras, se auditarán 77 riesgos.

Adicionalmente, se aumentará el número de auditorías a las Tesorerías Provinciales, pasando de 18 en el año 2013, a 25 para el año 2014, abarcando así, el 83% de las Tesorerías Provinciales.

#### **4.6 Compromisos adquiridos para el Eje Estratégico: Nuestros Usuarios.**

##### **Definir estándares de atención de público**

Durante el año 2013, la Tesorería General de la República implementó un Sistema de Gestión de Atención de Público en 13 Tesorerías del país, lo que se enmarca en la mejora continua del Modelo de Atención de Público en la red de atención presencial. Durante el año 2014, el desafío es monitorear los resultados arrojados por los reportes e indicadores (tiempos de respuestas, tiempos de espera, entre otra información), para así poder definir estándares en la atención de público para el 100% de las tesorerías que cuenten con el Sistema de Gestión de Atención implementado. Los principales hitos programados son: emitir un informe de resultado semestral, que contendrá la recopilación y análisis de la información del Sistema de Gestión de Atención, definir y difundir los estándares de gestión a las Tesorerías, monitorear los resultados y difundir las mejores prácticas observadas a todas las Tesorerías Regionales y Provinciales.

## Anexos

- Anexo 1: Identificación de la Institución.
- Anexo 2: Recursos Humanos
- Anexo 3: Recursos Financieros.
- Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2013.
- Anexo 5: Compromisos de Gobierno.
- Anexo 6: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas.
- Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2013.
- Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo.
- Anexo 9: Proyectos de Ley en Trámite en el Congreso Nacional.
- Anexo 10: Premios y Reconocimientos Institucionales.

## Anexo 1: Identificación de la Institución

### a) Definiciones Estratégicas

- Leyes y Normativas que rigen el funcionamiento de la Institución

- Decreto con Fuerza de Ley N° 1, del 26 de octubre de 1994, que fija el texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado del Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías.
- Decreto Ley N° 1.263, del 28 de noviembre de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado.
- Decreto Ley N° 830, del 31 de diciembre de 1974, Código Tributario.

- Misión Institucional

“Recaudar, Invertir y Distribuir los fondos del sector público con eficiencia, al servicio de la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo de Chile”.

- Aspectos Relevantes contenidos en la Ley de Presupuestos año 2013

Número	Descripción
1	<b>ACTIVIDAD DE COBRANZA Y RECAUDACIÓN</b> En el año 2013, la Tesorería General de la República (TGR) destinó parte importante del presupuesto aprobado para apoyar el ámbito del cobro administrativo y judicial de las obligaciones tributarias morosas, derivando en incrementar los resultados obtenidos en recaudación y recuperación de la cartera morosa del fisco; aportando a la inversión de los fondos públicos (saldos) y el pago de las obligaciones fiscales, de manera oportuna y eficiente.
2	<b>ACTIVIDAD OPERACIONAL ÁREAS DE NEGOCIO DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA</b> Durante el pasado 2013, la Tesorería General de la República destinó importantes recursos para el financiamiento anual de las áreas de negocio de la institución, como son las Divisiones de Cobranzas y Quiebras, Operaciones y Finanzas Públicas, a través del desarrollo, mantención y actualización de las plataformas tecnológicas, recursos humanos y técnicos, lo que permitió el cabal cumplimiento de sus objetivos estratégicos y metas Institucionales.
3	<b>INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA</b> Durante el año 2013, la Tesorería General de la República continuó con el mejoramiento de inmuebles de las Tesorerías a nivel nacional (2011-2015), considerando los proyectos de La Serena, Valdivia, Antofagasta y Temuco.

- Objetivos Estratégicos

Número	Descripción
1	Entregar un servicio uniforme y de calidad a los ciudadanos, buscando constantemente nuevas tecnologías y fórmulas para acercar la Tesorería General de la República a la ciudadanía.
2	Incrementar continuamente los resultados obtenidos en la recaudación y recuperación de la cartera morosa del fisco; la inversión de los fondos públicos (saldos) y el pago de las obligaciones fiscales, de manera oportuna y eficiente.
3	Generar conocimiento a través de la información disponible, desarrollando aplicaciones para el uso interno y/o interconectividad con otros organismos del Estado para entregar un servicio oportuno para la toma de decisiones por parte de la autoridad.

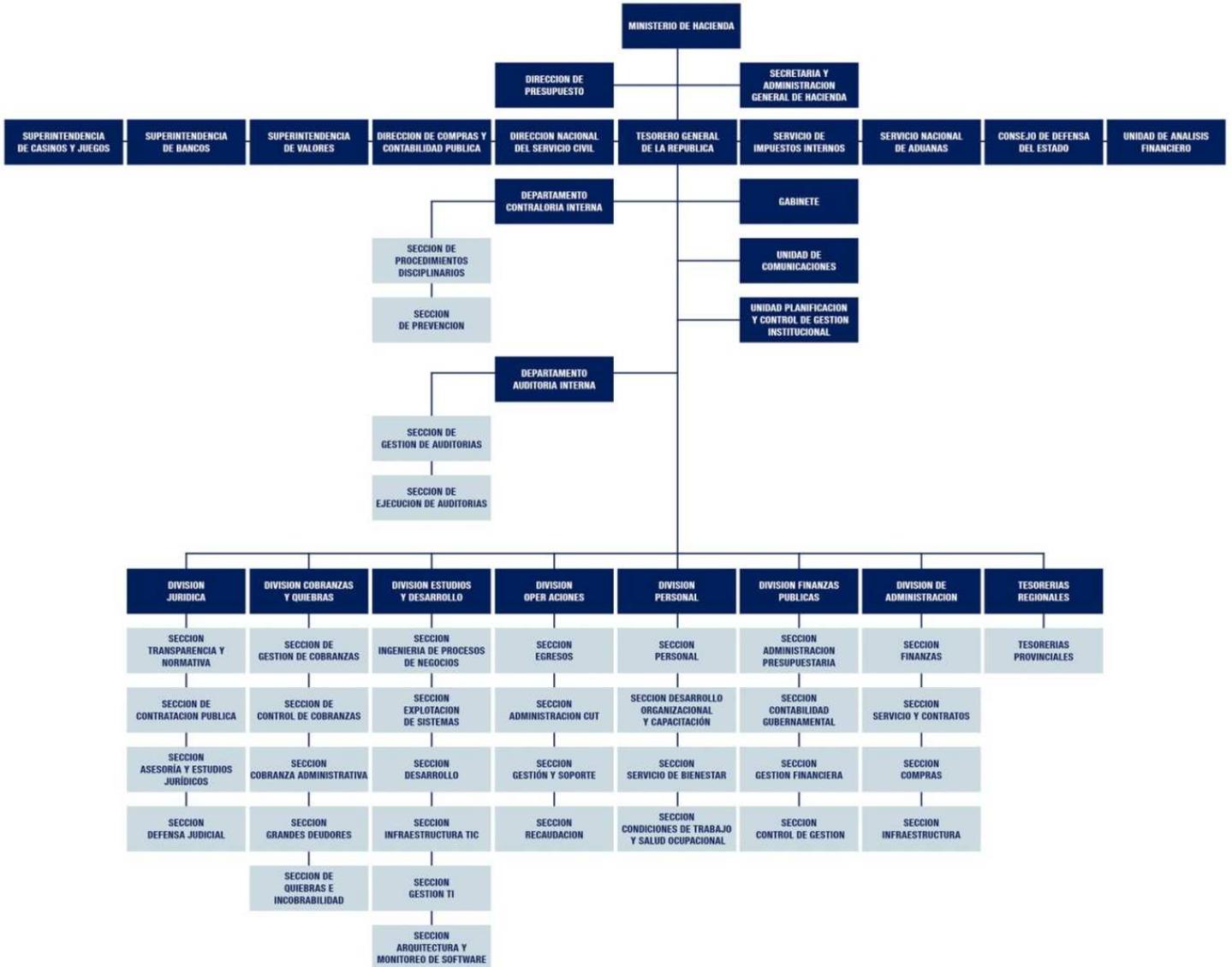
## - Productos Estratégicos vinculados a Objetivos Estratégicos

Número	Nombre - Descripción	Objetivos Estratégicos a los cuales se vincula
<b>Recaudación</b>		
1	Ingresos diarios del Tesoro Público que provienen de la recaudación espontánea, recolectados a través de diferentes canales y medios de pago y también de la recaudación coercitiva, siendo resultado de estrategias diferenciadas según la caracterización del deudor (pequeños, medianos y grandes deudores). Recaudación de fondos de parte del Fisco mediante la emisión de Deuda Pública vía licitaciones de Bonos del Tesoro, ya sean éstos externos (Bonos Soberanos) o Internos (Bonos en Unidades de Fomento (BTU) o Bonos en Pesos (BTP)), necesarios para financiar programas de caja de corto y/o largo plazo del país. La recaudación por cuenta de terceros corresponde a los ingresos diarios recaudados a través del canal electrónico (página web de la Tesorería General de la República) y que corresponden a ingresos propios de otras instituciones públicas.	1, 2, 3.
<b>Inversión</b>		
2	Ejecutar, recuperar y registrar correctamente el proceso de Inversiones Financieras de los excedentes diarios de caja del Tesoro Público de acuerdo a las instrucciones emanadas por las Autoridades Económicas del país, con el propósito de rentabilizar los recursos del Tesoro y proveerlos oportunamente, para así cumplir el proceso de distribución de los fondos y las obligaciones financieras y presupuestarias del Estado. Administrar los Fondos Soberanos del país: Fondo de Reserva de Pensiones (FRP) y Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES).	1, 2, 3.
<b>Distribución</b>		
3	1) Transferencias de aportes a Organismos Públicos, corresponde a la distribución de fondos en moneda pesos y/o dólares a los distintos organismos públicos u otros definidos por Ley de Presupuesto de la Nación, para el debido cumplimiento de sus compromisos, según Programa de Caja Mensual y Calendario de Pago Mensual enviado por Dirección de Presupuestos dependiente del Ministerio de Hacienda. 2) Distribución de fondos en moneda pesos a las Municipalidades del país de acuerdo a la Ley de Rentas Municipales. 3) Distribución a terceros de los fondos recaudados por la Tesorería General de la República, tales como: devoluciones de impuestos, pago de subsidios o beneficios a diversos usuarios y servicio de deuda a acreedores de Deuda Fiscal. 4) Servicio de la deuda corresponde a la ejecución de pagos de cupones, comisión y/o amortización de bonos de Tesorería, ya sean estos internos (BTU-BTP) o externos (bonos soberanos), según tablas de desarrollo por bono emitido.	1, 2, 3.

## - Clientes / Beneficiarios / Usuarios

Número	Nombre
1	Autoridades: económica, legislativa, administrativa, contralora y regionales.
2	Municipalidades.
3	Organismos, Instituciones y Servicios Públicos a los cuales se les transfieren recursos, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Presupuestos.
4	Agentes económicos, personas naturales y jurídicas, en su calidad de contribuyentes y de agentes a los cuales se les paga por concepto de devoluciones de impuestos, subsidios y otros beneficios que provee el Estado.

## b) Organigrama Institucional y Ubicación en la Estructura del Ministerio



[WWW.TESORERIA.CL](http://WWW.TESORERIA.CL)

UNIDAD COMUNICACIONES



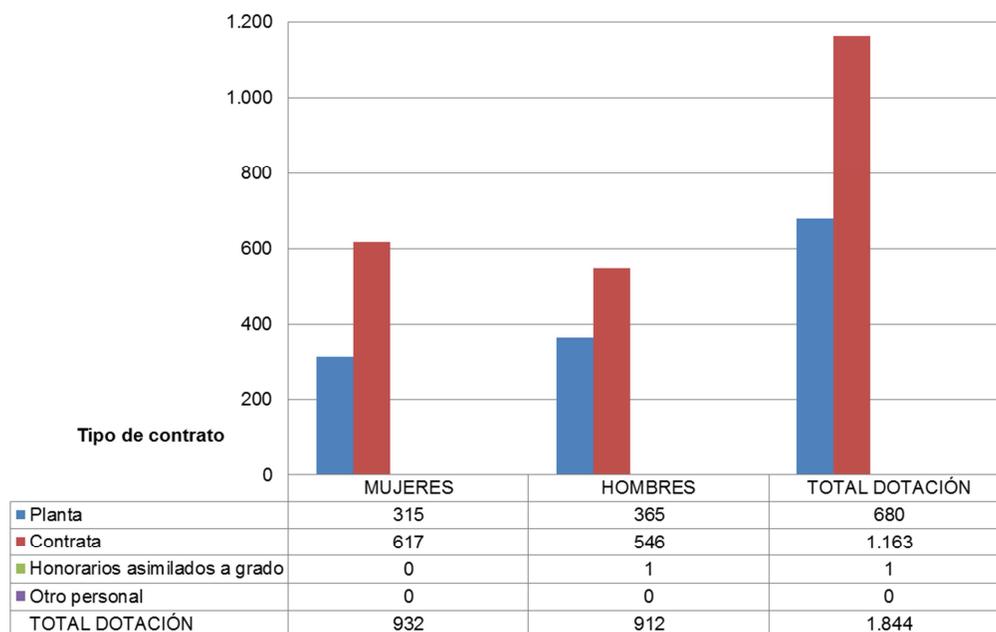
### c) Principales Autoridades

Cargo	Nombre
Tesorero General	Sergio Frías Cervantes
Jefe de Gabinete	Alejandra Sepúlveda Villa
Jefe Departamento de Contraloría Interna	Marcela García Leiva
Jefe Departamento Auditoría Interna (s)	Andrea Arévalo Pomodoro
Jefe Unidad de Planificación y Control de Gestión Institucional (s)	Claudia Ramírez Carvajal
Jefe Unidad de Comunicaciones	Oscar Gutiérrez Severino
Jefe División de Operaciones	Miguel Angel Cardinali Suazo
Jefe División de Cobranzas y Quiebras	Jaime Fuentes Palma
Jefe División de Finanzas Públicas	Jorge Obaid Cornejo
Jefe División Jurídica (T y P)	Víctor Vidal Gana
Jefe División de Personal	Rodrigo Iturrieta Venegas
Jefe División de Estudios y Desarrollo	Mario Droguett Cartagena
Jefe División de Administración	Walter Luchsinger Lagos
Tesorero Regional de Arica y Parinacota	Fernando Rousseau Amigo
Tesorero Regional de Iquique	Manuel Albailay Silva
Tesorero Regional de Antofagasta	Juan Carlos Gacitúa Arriagada
Tesorero Regional de Copiapó	Cristian Astudillo González
Tesorero Regional de La Serena	Alejandra Briebe Tapia
Tesorero Regional de Valparaíso	Carlos Cárcamo Ortiz
Tesorero Regional de Rancagua	Alda Schiappacasse Franco
Tesorero Regional de Talca	Luis Salinas Pino
Tesorero Regional de Concepción	Juan Pablo Garrido Piccioli
Tesorero Regional de Temuco	Angelo Gambini Mena
Tesorero Regional de Los Ríos	Mario Aravena Bozo
Tesorero Regional de Puerto Montt	Jorge Contardo Cabello
Tesorero Regional de Aysén	Juan Andrés Galilea Sola
Tesorero Regional de Punta Arenas	Valentina Hurtado Yurjevic
Tesorero Regional Metropolitano	Julio Maiers Hechenleitner
Tesorero Regional Santiago Oriente	Edgardo Quilodrán Soto
Tesorero Regional Santiago Poniente	Marcelo Carmona Concha
Tesorero Regional Santiago Sur	Julián Martija Bustamante

## Anexo 2: Recursos Humanos

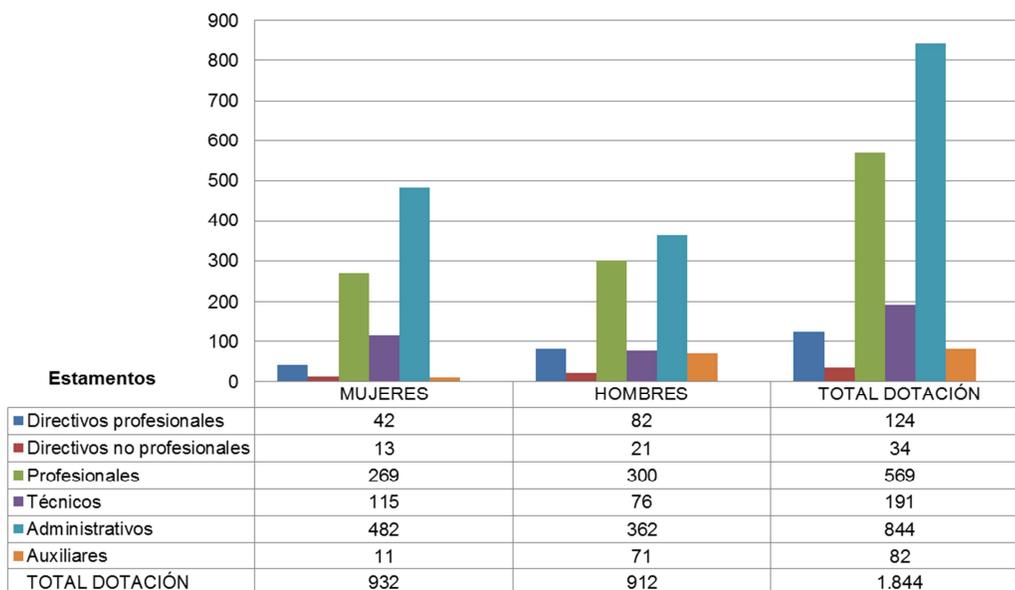
### a) Dotación de Personal

- Dotación Efectiva año 2013<sup>1</sup> por tipo de Contrato (mujeres y hombres)

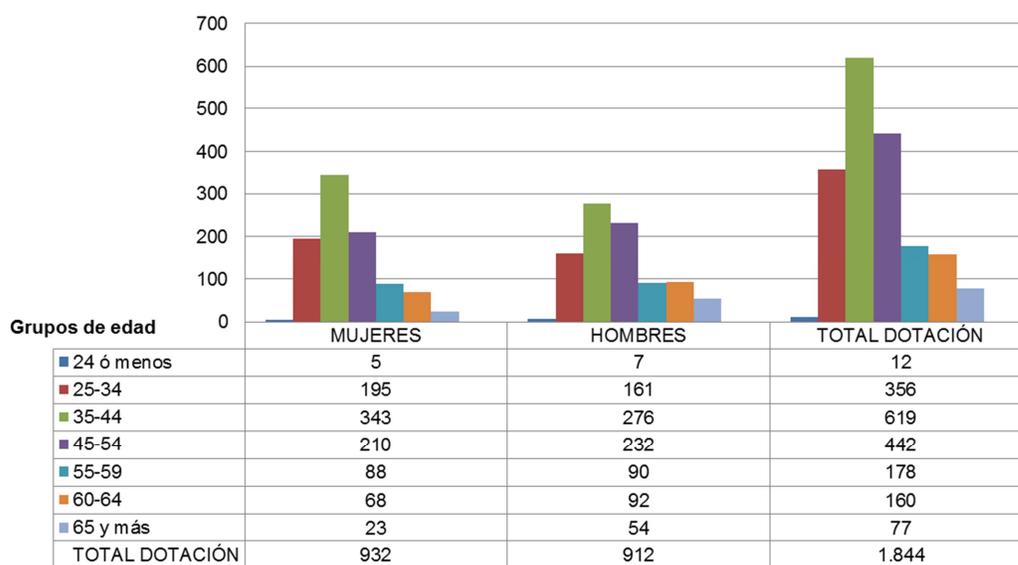


<sup>1</sup> Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de las leyes Nos 15.076 y 19.664, jornales permanentes y otro personal permanente afecto al código del trabajo, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2013. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no se contabiliza como personal permanente de la institución.

- Dotación Efectiva año 2013 por Estamento (mujeres y hombres)

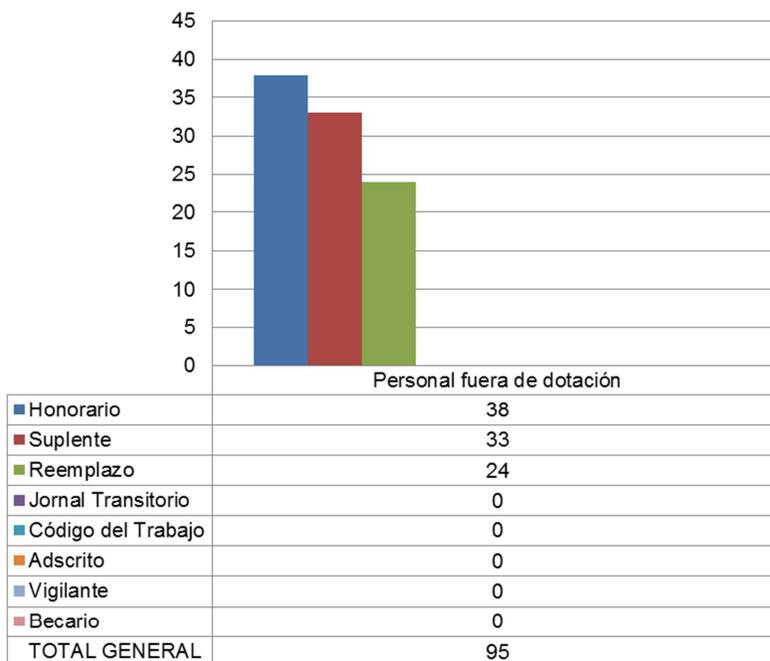


- Dotación Efectiva año 2013 por Grupos de Edad (mujeres y hombres)



**b) Personal fuera de dotación**

b) Personal fuera de dotación año 2013<sup>2</sup>, por tipo de contrato



<sup>2</sup> Corresponde a toda persona excluida del cálculo de la dotación efectiva, por desempeñar funciones transitorias en la institución, tales como cargos adscritos, honorarios a suma alzada o con cargo a algún proyecto o programa, vigilantes privado, becarios de los servicios de salud, personal suplente y de reemplazo, entre otros, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2013.

## c) Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Cuadro 1 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>3</sup>		Avance <sup>4</sup>	Notas
		2012	2013		
<b>1. Reclutamiento y Selección</b>					
1.1 Porcentaje de ingresos a la contrata <sup>5</sup> cubiertos por procesos de reclutamiento y selección <sup>6</sup>	(N° de ingresos a la contrata año t vía proceso de reclutamiento y selección/ Total de ingresos a la contrata año t)*100	67,68	70,00	103,43	1
1.2 Efectividad de la selección	(N° ingresos a la contrata vía proceso de reclutamiento y selección en año t, con renovación de contrato para año t+1/N° de ingresos a la contrata año t vía proceso de reclutamiento y selección)*100	92,54	100,00	108,06	2
<b>2. Rotación de Personal</b>					
2.1 Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.	(N° de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año t/ Dotación Efectiva año t) *100	5,4	3,36	160,61	3
2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.					
• Funcionarios jubilados	(N° de funcionarios Jubilados año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0	0,5	100	-
• Funcionarios fallecidos	(N° de funcionarios fallecidos año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0,27	0,27	100	-
• Retiros voluntarios					
○ con incentivo al retiro	(N° de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año t/ Dotación efectiva año t)*100	0,81	0,6	73,65	4
○ otros retiros voluntarios	(N° de retiros otros retiros voluntarios año t/ Dotación efectiva año t)*100	2,1	1,52	138,3	5
• Otros	(N° de funcionarios retirados por otras causales año t/ Dotación efectiva año t)*100	2,2	0,98	225,38	6

3 La información corresponde al período Enero 2012 - Diciembre 2012 y Enero 2013 - Diciembre 2013, según corresponda.

4 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

5 Ingreso a la contrata: No considera el personal a contrata por reemplazo, contratado conforme al artículo 11 de la ley de presupuestos 2013.

6 Proceso de reclutamiento y selección: Conjunto de procedimientos establecidos, tanto para atraer candidatos/as potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, como también para escoger al candidato más cercano al perfil del cargo que se quiere proveer.

## Cuadro 1 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>3</sup>		Avance <sup>4</sup>	Notas
		2012	2013		
2.3 Índice de recuperación de funcionarios	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios ingresados año } t / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios en egreso año } t}{1}$	1,15	0,9	127,32	7
<b>3. Grado de Movilidad en el servicio</b>					
3.1 Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos y promovidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios Ascendidos o Promovidos})}{(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios de la Planta Efectiva})} * 100$	2,61	3,82	146,5	8
3.2 Porcentaje de funcionarios recontratados en grado superior respecto del N° efectivo de funcionarios contratados.	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios recontratados en grado superior, año } t)}{(\text{Total contratos efectivos año } t)} * 100$	4,11	12,38	301,26	9
<b>4. Capacitación y Perfeccionamiento del Personal</b>					
4.1 Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ funcionarios Capacitados año } t / \text{Dotación efectiva año } t)}{1} * 100$	105,95	100,76	95,1	10
4.2 Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	$\frac{\sum (\text{N}^\circ \text{ de horas contratadas en act. de capacitación año } t * \text{N}^\circ \text{ participantes en act. de capacitación año } t)}{\text{N}^\circ \text{ de participantes capacitados año } t}$	0,42	0,28	66,24	11
4.3 Porcentaje de actividades de capacitación con evaluación de transferencia <sup>7</sup>	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de actividades de capacitación con evaluación de transferencia en el puesto de trabajo año } t / \text{N}^\circ \text{ de actividades de capacitación en año } t)}{1} * 100$	51,52	16,72	32,45	12
4.4 Porcentaje de becas <sup>8</sup> otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de becas otorgadas año } t / \text{Dotación efectiva año } t}{1} * 100$	0,27	0,11	40,13	-
<b>5. Días No Trabajados</b>					
5.1 Promedio mensual de días no trabajados por funcionario, por concepto de licencias médicas, según tipo.					

7 Evaluación de transferencia: Procedimiento técnico que mide el grado en que los conocimientos, las habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación han sido transferidos a un mejor desempeño en el trabajo. Esta metodología puede incluir evidencia conductual en el puesto de trabajo, evaluación de clientes internos o externos, evaluación de expertos, entre otras.

No se considera evaluación de transferencia a la mera aplicación de una encuesta a la jefatura del capacitado, o al mismo capacitado, sobre su percepción de la medida en que un contenido ha sido aplicado al puesto de trabajo.

8 Considera las becas para estudios de pregrado, postgrado y/u otras especialidades.

**Cuadro 1**  
**Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos**

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>3</sup>		Avance <sup>4</sup>	Notas
		2012	2013		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Licencias médicas por enfermedad o accidente común (tipo 1).</li> </ul>	(N° de días de licencias médicas tipo 1, año t/12)/Dotación Efectiva año t	1,06	1,15	92,17	13
<ul style="list-style-type: none"> <li>Licencias médicas de otro tipo<sup>9</sup></li> </ul>	(N° de días de licencias médicas de tipo diferente al 1, año t/12)/Dotación Efectiva año t	0,34	0,34	100	-
5.2 Promedio Mensual de días no trabajados por funcionario, por concepto de permisos sin goce de remuneraciones.	(N° de días de permisos sin sueldo año t/12)/Dotación Efectiva año t	0,04	0,03	141,62	14
<b>6. Grado de Extensión de la Jornada</b>					
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	(N° de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t/12)/ Dotación efectiva año t	3,94	2,8	140,62	15
<b>7. Evaluación del Desempeño<sup>10</sup></b>					
7.1 Distribución del personal de acuerdo a los resultados de sus calificaciones.	N° de funcionarios en lista 1 año t / Total funcionarios evaluados en el proceso año t	88,08	95,4	108,31	-

<sup>9</sup> No considerar como licencia médica el permiso postnatal parental.

<sup>10</sup> Esta información se obtiene de los resultados de los procesos de evaluación de los años correspondientes.

**Cuadro 1**  
**Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos**

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>3</sup>		Avance <sup>4</sup>	Notas
		2012	2013		
	N° de funcionarios en lista 2 año t / Total funcionarios evaluados en el proceso año t	7,62	4,5	59,06	-
	N° de funcionarios en lista 3 año t / Total funcionarios evaluados en el proceso año t	0	0,1	-	-
	N° de funcionarios en lista 4 año t / Total funcionarios evaluados en el proceso año t	0	-	-	-
7.2 Sistema formal de retroalimentación del desempeño <sup>11</sup> implementado	SI: Se ha implementado un sistema formal de retroalimentación del desempeño. NO: Aún no se ha implementado un sistema formal de retroalimentación del desempeño.	NO	SI	-	16
<b>8. Política de Gestión de Personas</b>					
Política de Gestión de Personas <sup>12</sup> formalizada vía Resolución Exenta	SI: Existe una Política de Gestión de Personas formalizada vía Resolución Exenta. NO: Aún no existe una Política de Gestión de Personas formalizada vía Resolución Exenta.	NO	NO	-	17

**Notas:**

1.- Para el año 2013 existe una mejora en el resultado del indicador, debido a la difusión y uso del procedimiento de selección vigente.

2.- Para el año 2013 existe una mejora en el resultado del indicador, debido a que los procesos de reclutamiento y selección son realizados en base al mérito e idoneidad, y son reforzados con la participación de las jefaturas en los Comités de Selección, con constante apoyo técnico de la División de Personal.

3.- La mejora en el resultado de este indicador en el año 2013 respecto al año 2012, se explica por varios factores, uno de ellos es la baja cantidad de funcionarios que estando en edad de jubilar, no se retiraron voluntariamente esperando la publicación de la Ley sobre mejoramiento del beneficio. Adicionalmente, existe un gran nivel de estabilidad laboral en el Servicio.

4.- Existe una baja en la cantidad de funcionarios que optaron por retirarse voluntariamente de la Institución para acogerse al bono retiro durante el año 2013 con respecto al año 2012, esto debido a que habiendo funcionarios que cumplen con todos los requisitos para acceder a este bono retiro, optaron por mantenerse en la Institución hasta que sea publicada la nueva Ley que modifica el título II de la Ley N° 19.882.

11 Sistema de Retroalimentación: Se considera como un espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador/a para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un período específico. Su propósito es generar aprendizajes que permitan la mejora del rendimiento individual y entreguen elementos relevantes para el rendimiento colectivo.

12 Política de Gestión de Personas: Consiste en la declaración formal, documentada y difundida al interior de la organización, de los principios, criterios y principales herramientas y procedimientos que orientan y guían la gestión de personas en la institución.

5.- El resultado del indicador se explica a que existió una menor cantidad de funcionarios que optaron por retirarse voluntariamente, debido a que los funcionarios se sienten motivados y satisfechos, existiendo un alto grado de compromiso con los resultados del Servicio.

6.- Existió un considerable aumento en el resultado de este indicador durante el año 2013, debido a que hay una baja en la cantidad de funcionarios retirados por otras causales (que no sean retiros voluntarios) y ceses de funcionarios que se acogen al bono retiro.

7.- El indicador refleja que durante el año 2013 existió un mayor número de funcionarios que egresaron con respecto a los funcionarios que ingresaron a la dotación, esto porque la dotación autorizada para el año 2013, se mantuvo con respecto a la autorizada para el año 2012.

8.- El resultado del indicador se explica por el aumento en la cantidad de ascensos en el año 2013 respecto al año 2012. Los ascensos fueron generados por funcionarios retirados que se encontraban en el tope de su estamento.

9.- El resultado de este indicador se debe a que la cantidad de funcionarios con contratos en grado superior durante el año 2013, fue mayor a la del año 2012, ya que la Institución se ha preocupado por asimilar la asignación de grados y estamentos, considerando la función desempeñada y la condición salarial de los funcionarios a contrata.

10.- Durante el año 2013, todos los funcionarios de la Tesorería participaron en al menos una actividad de capacitación. Cabe señalar, que fueron capacitados más funcionarios que la dotación, debido a que hay funcionarios que dejaron de pertenecer al Servicio, además de que fueron capacitados funcionarios que no forman parte de la dotación. No obstante lo anterior, la disminución de los funcionarios capacitados respecto al año 2012, tiene relación con la disminución de contrataciones de reemplazos y suplencias en el Servicio durante todo el año 2013, junto a la menor contratación de vacantes a contrata en el Servicio.

11.- Las horas de capacitación disminuyeron durante la ejecución de actividades del 2013, en comparación con el 2012, debido a la dificultad de realizar actividades de capacitación con participación de funcionarios de regiones en los períodos previos a elecciones presidenciales (por la directriz de no proceder las Comisiones de Servicios previo a las elecciones). Las actividades realizadas durante el año 2013, tuvieron especial relación con disminución de brechas detectadas en las competencias de gestión de nuestros funcionarios, especialmente vinculada a la línea programática "Desarrollo de Competencias Conductuales", destacando el programa de Trabajo en Equipo, Liderazgo, Manejo de Conflictos y Comunicación Efectiva.

12.- Durante el año 2013, se evaluaron a través de medición de transferencia 57 actividades de capacitación. Si bien las mediciones disminuyeron en comparación con el año 2012, éstas se realizaron bajo nuevos estándares y herramientas, destacando la inclusión de empresas consultoras en esta etapa evaluativa, junto al diseño e implementación de una herramienta de apoyo informático en el Sistema de Capacitación (SISCAP); este último dio excelentes resultados, en cuanto a su operatividad y la alta tasa de respuesta a la herramienta por parte de las jefaturas participantes.

13.- Indicador Descendente. No existe aumento de ausencias, en relación con las licencias médicas por enfermedad común, esto debido a que durante los últimos cuatro años ha ingresado un porcentaje considerable de funcionarios en edades inferiores al promedio de edad del Servicio, lo que junto con el aumento en la dotación, el indicador se mantiene constante al año anterior.

14.- Este indicador es favorable debido a que muy pocos funcionarios solicitaron autorización para ausentarse con este tipo de permiso con respecto al año 2012.

15.- Indicador Ascendente. Se mantiene la baja de las horas extras realizadas por funcionario año 2013 en relación al año 2012, debido a la publicación en el año 2011 de la Circular Normativa que ajusta su correcto uso y la implementación, en el año 2012, de la gestión de la carga de trabajo en los Funcionarios.

16.- Durante el año 2013, el Sistema de Evaluación del Desempeño fue enriquecido con una nueva herramienta auxiliar, la cual tiene una directa relación con motivar y registrar de forma efectiva la realización de la retroalimentación en la etapa de precalificación. Esta herramienta auxiliar permite establecer fortalezas, oportunidades de mejora y se acuerdan criterios de satisfacción esperados.

17.- Durante el año 2013, se avanzó en la generación de la Política de Gestión de Personas del Servicio de Tesorerías, proceso que fue apoyado de forma directa por la asesoría del Servicio Civil. Cabe señalar que ésta fue formalizada vía Resolución Exenta N° 1539 del 31 de enero del 2014.

## Anexo 3: Recursos Financieros

### a) Resultados de la Gestión Financiera

<b>Cuadro 2</b>			
<b>Ingresos y Gastos devengados año 2012 – 2013</b>			
<b>Denominación</b>	<b>Monto Año 2012</b>	<b>Monto Año 2013</b>	<b>Notas</b>
	<b>M\$<sup>13</sup></b>	<b>M\$</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>54.006.591</b>	<b>55.575.535</b>	
Transferencias Corrientes	0	0	
Rentas de la Propiedad	2.827	3.057	
Otros Ingresos Corrientes	977.238	1.377.782	
Aporte Fiscal	53.019.038	54.178.354	
Venta de activos no Financieros	7.488	16.343	
Recuperación de Préstamos	0	0	
<b>GASTOS</b>	<b>55.828.854</b>	<b>56.138.619</b>	
Gastos en Personal	40.419.468	42.121.205	1
Bienes y Servicios de Consumo	8.822.276	10.198.464	2
Prestaciones de Seguridad Social	146.602	209.109	3
Adquisición de Activos no Financieros	2.519.350	1.804.584	4
Iniciativas de Inversión	283.912	1.329.226	
Servicio de la Deuda	3.637.246	476.031	
<b>RESULTADO</b>	<b>-1.822.263</b>	<b>-563.084</b>	

#### Notas:

1.- Gasto en Personal durante el año 2013 presentó una variación del 4,21% respecto al año 2012, manteniendo la tendencia observada de los últimos 3 años, conforme a Decreto N° 498 de mayo del 2011.

2.- El Subtítulo 22 presentó un aumento del 15,6% respecto al año 2012, producto de reasignación interna de presupuesto desde otros Subtítulos (Decreto N° 1004), aporte significativo a la gestión institucional del gasto corriente 2013.

3.- Un mayor número de funcionarios se acogieron a la Ley de Bonificación al Retiro durante el año 2013, por lo que su gasto también aumentó respecto al año 2012.

4.- Se observa una contracción del gasto 2013 respecto al año 2012 (28,37%), conforme a Ley de Presupuesto del año 2013 y la reasignación del Decreto N° 498, no obstante, el 2013 se obtuvo una alta ejecución en el ítem de Equipos Informáticos (99,2%) y Programas Informáticos (99,8%), incrementándose en un 37,1% y 28,6%, respectivamente, respecto del año 2012, debido a la gestión y programación realizada por la Institución.

<sup>13</sup> La cifras están expresadas en M\$ del año 2013. El factor de actualización de las cifras del año 2012 es 1,01797128.

## b) Comportamiento Presupuestario año 2013

Cuadro 3								
Análisis de Comportamiento Presupuestario año 2013								
Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial <sup>14</sup> (M\$)	Presupuesto Final <sup>15</sup> (M\$)	Ingresos y Gastos Devengados (M\$)	Diferencia <sup>16</sup> (M\$)	Notas <sup>17</sup>
			<b>INGRESOS</b>	<b>40.472.474</b>	<b>56.045.371</b>	<b>55.575.535</b>	<b>469.836</b>	
05			Transferencias Corrientes	0	36.140	0	36.140	1
06			Rentas de la Propiedad	0	0	3.057	-3.057	
08			Otros Ingresos Corrientes	687.578	687.578	1.377.782	-690.204	
	01		Recuperación y Reembolsos por Licencias Médicas	687.578	687.578	978.463	-290.885	
	99		Otros	0	0	399.318	-399.318	
09			Aporte Fiscal	39.784.896	55.321.653	54.178.354	1.143.299	2
	01		Libre	39.784.896	55.321.653	54.178.354	1.143.299	
		01	Remuneraciones	27.841.239	42.473.393	42.473.393	0	
		02	Resto	11.943.657	12.848.260	11.704.961	1.143.299	
10			Venta de Activos no Financieros	0	0	16.343	-16.343	
	03		Vehículos	0	0	16.343	-16.343	
			<b>GASTOS</b>	<b>40.472.484</b>	<b>56.204.214</b>	<b>56.138.619</b>	<b>65.596</b>	
21			Gastos en Personal	27.841.239	42.121.279	42.121.205	74	3
22			Bienes y Servicios de Consumo	8.856.655	10.198.621	10.198.464	157	4
23			Prestaciones de Seguridad Social	0	209.109	209.109	0	
29			Adquisición de Activos no Financieros	2.392.416	1.827.756	1.804.584	23.172	5
	03		Vehículos	220.690	140.000	139.380	620	
	04		Mobiliario y Otros	186.037	184.591	181.803	2.788	
	05		Máquinas y Equipos	88.856	88.165	74.024	14.141	
	06		Equipos Informáticos	300.079	526.000	522.050	3.950	
	07		Programas Informáticos	1.596.754	889.000	887.328	1.672	
	99		Otros Activos No Financieros	0	0	0	0	
31			Iniciativas de Inversión	1.382.164	1.371.418	1.329.226	42.192	6
	01		Estudios Básicos	0	0	0	0	
	02		Proyectos	1.382.164	1.371.418	1.329.226	42.192	7
34			Servicio de la Deuda	10	476.031	476.031	0	
	07		Deuda Flotante	10	476.031	476.031	0	
			<b>RESULTADO</b>	<b>-10</b>	<b>-158.843</b>	<b>-563.084</b>	<b>404.240</b>	

14 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

15 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2013.

16 Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final y los Ingresos y Gastos Devengados.

17 En los casos en que las diferencias sean relevantes se deberá explicar qué las produjo.

Notas:

1.- Transferencias Corrientes (Subtítulo 05):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 36.140, se debe a:

- D.H. N° 1695 (Deuda Flotante y Subt. 23) M\$ 36.140.

2. Aporte Fiscal (Subtítulo 09):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 15.536.757, se debe a:

- D.H. N° 550 (Reajuste) M\$ 582.640.
- D.H. N° 694 (Rebaja IPC) M\$ - 29.346.
- D.H. N° 898 (Desempeño Institucional) M\$ 1.542.979.
- D.H. N° 1.004 (Reasignación Subtítulo 22) M\$ 947.478.
- D.H. N° 1.695 (Deuda Flotante y Subt. 23) M\$ -13.529.
- D.H. N° 1.696 (Bono Cobranza) M\$ 5.555.285.
- D.H. N° 1.696 (Bono Incentivo Tributario) M\$ 6.460.288.
- D.H. N° 1.826 (Reajuste – Bono Especial) M\$ 490.962.

3.- Gastos en Personal (Subtítulo 21):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 14.280.040, se debe a:

- D.H. N° 550 (Reajuste) M\$ 811.512.
- D.H. N° 898 (Desempeño Institucional) M\$ 1.542.979.
- D.H. N° 1.004 (Reasignación Subtítulo 22) M\$ - 408.017.
- D.H. N° 1.695 (Deuda Flotante y Subt. 23) M\$ -172.969.
- D.H. N° 1.696 (Bono Cobranza) M\$ 5.555.285.
- D.H. N° 1.696 (Bono Incentivo Tributario) M\$ 6.460.288.
- D.H. N° 1.826 (Reajuste) M\$ 490.962.

4.- Bienes y Servicios de Consumo (subtítulo 22):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 1.341.966, se debe a:

- D.H. N° 1.004 (Reasignación desde otros Subtítulos) M\$ 1.355.495.
- D.H. N° 1.695 (Deuda Flotante y Subt. 23) M\$ -13.529.

5.- Adquisición de Activos no Financieros (Subtítulo 29):

La disminución del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ -564.660, se debe a:

- D.H. N° 694 (Rebaja IPC) M\$ -18.600.
- D.H. N° 1.004 (Reasignación Subtítulo 22) M\$ -546.060.

6.- Iniciativas de Inversión (Subtítulo 31):

La disminución del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ -10.746, se debe a:

- D.H. N° 694 (Rebaja IPC) M\$ -10.746.

7.- Servicio de la Deuda (Subtítulo 34):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 476.021, se debe a:

- D.H. N° 1.695 (Deuda Flotante) M\$ 476.021.

### c) Indicadores Financieros

Cuadro 4 Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo <sup>18</sup>			Avance <sup>19</sup> 2013/ 2012	Notas
			2011	2012	2013		
Comportamiento del Aporte Fiscal (AF)	AF Ley inicial / (AF Ley vigente – Políticas Presidenciales <sup>20</sup> )	Porcentaje	103%	100%	98%	98	
	[IP Ley inicial / IP devengados]	Cuociente	0,46	0,69	0,49	71	
Comportamiento de los Ingresos Propios (IP)	[IP percibidos / IP devengados]	Cuociente	1,00	1,00	1,00	100	
	[IP percibidos / Ley inicial]	Cuociente	2,16	1,45	2,03	140	
Comportamiento de la Deuda Flotante (DF)	[DF/ Saldo final de caja]	Porcentaje	37,25%	489,56%	35,43%	1.382	1
	(DF + compromisos cierto no devengados) / (Saldo final de caja + ingresos devengados no percibidos)	Porcentaje	47,82%	513,24%	35,95%	1.428	2

#### Notas:

1.- El avance se debe a disminución significativa en la deuda flotante para el año 2013 producto de la adecuada gestión de pagos institucional, lo que significó reducción considerable en los devengos no pagados y un saldo final de caja adecuado.

2.- Al igual que en la Nota N° 1, avance de este indicador, muestra un mejoramiento en la gestión de pagos institucional, disminuyendo considerablemente la deuda flotante para el año 2013, con una utilización eficiente de los recursos asignados concluyendo con un adecuado saldo final de caja.

18 Las cifras están expresadas en M\$ del año 2013. Los factores de actualización de las cifras de los años 2011 y 2012 son 1,04856870 y 1,01797128 respectivamente.

19 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

20 Corresponde a Plan Fiscal, leyes especiales, y otras acciones instruidas por decisión presidencial.

## d) Fuente y Uso de Fondos

Cuadro 5				
Análisis del Resultado Presupuestario 2013 <sup>21</sup>				
Código	Descripción	Saldo Inicial	Flujo Neto	Saldo Final
<b>FUENTES Y USOS</b>		<b>1.769.841</b>	<b>-563.084</b>	<b>1.206.757</b>
<b>Carteras Netas</b>		<b>0</b>	<b>-29.577</b>	<b>-29.577</b>
115	Deudores Presupuestarios	0	0	0
215	Acreedores Presupuestarios	0	-29.577	-29.577
<b>Disponibilidad Neta</b>		<b>729.846</b>	<b>613.809</b>	<b>1.343.655</b>
111	Disponibilidades en Moneda Nacional	729.846	613.809	1.343.655
<b>Extrapresupuestario neto</b>		<b>1.039.995</b>	<b>-1.147.315</b>	<b>-107.320</b>
114	Anticipo y Aplicación de Fondos	1.200.771	-1.167.705	33.066
116	Ajustes a Disponibilidades	1.415	-27	1.389
119	Trasposos Interdependencias	0	13.793.529	13.793.529
214	Depósitos a Terceros	-147.089	20.650	-126.439
216	Ajustes a Disponibilidades	-15.103	-233	-15.336
219	Trasposos Interdependencias	0	-13.793.529	-13.793.529

## e) Cumplimiento Compromisos Programáticos

Cuadro 6					
Ejecución de Aspectos Relevantes Contenidos en el Presupuesto 2013					
Denominación	Ley Inicial	Presupuesto Final	Devengado	Observaciones	
<b>Glosas</b>					
1.- Horas Extraordinarias	685.460	564.803	237.304	1	
2.- Viáticos Nacionales	859.027	847.997	754.419	2	
3.- Viáticos Internacionales	14.005	14.005	1.456	3	
4.- Honorarios	518.484	529.065	509.217	4	
5.- Funciones Críticas	190.619	194.509	172.927	5	
6.- Capacitación Nacional	254.308	254.308	133.844	6	
<b>Proyectos</b>					
1.- Renovación de la Plataforma Tecnológica	411.877	22.537	22.537		
2.- Mejoramiento Infraestructura Tesorerías	1.382.164	1.371.418	1.329.226		

<sup>21</sup> Corresponde a ingresos devengados – gastos devengados.

Observaciones:

- 1.- La menor ejecución corresponde a una política de austeridad para concretar Oficio N° 207 de Reasignación.
- 2.- Se desvía levemente de su ejecución normal producto de la contracción sufrida en el último período, por las elecciones presidenciales que impedían los cometidos.
- 3.- Ejecución correspondiente a viajes realizados a Hungría e Inglaterra (Chile Day).
- 4.- Normal, sin variación significativa respecto a Ley de Presupuesto 2013.
- 5.- Levemente bajo, debido a ajustes internos en ciertas funciones.
- 6.- Se contrae el año 2013, específicamente para hacer frente a lo señalado en el Oficio N° 207 (castigo del Subtítulo 22) y para suplir el Oficio N° 273 (traspaso al SII, por la Tesorería de Talcahuano).

## f) Transferencias<sup>22</sup>

NO APLICA

Cuadro 7					
Transferencias Corrientes					
Descripción	Presupuesto Inicial 2013 <sup>23</sup> (M\$)	Presupuesto Final2013 <sup>24</sup> (M\$)	Gasto Devengado (M\$)	Diferencia <sup>25</sup>	Notas
TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros					
TRANSFERENCIAS A OTRAS ENTIDADES					
PÚBLICAS					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros <sup>26</sup>					
<b>TOTAL TRANSFERENCIAS</b>					

22 Incluye solo las transferencias a las que se les aplica el artículo 7° de la Ley de Presupuestos.

23 Corresponde al aprobado en el Congreso.

24 Corresponde al vigente al 31.12.2013.

25 Corresponde al Presupuesto Final menos el Gasto Devengado.

26 Corresponde a Aplicación de la Transferencia.

## g) Inversiones<sup>27</sup>

Cuadro 8								
Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2013								
Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado <sup>28</sup>	Ejecución Acumulada al año 2013 <sup>29</sup>	% Avance al Año 2013	Presupuesto Final Año 2013 <sup>30</sup>	Ejecución Año 2013 <sup>31</sup>	Saldo por Ejecutar	Notas	
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(7) = (4) - (5)		
Mejoramiento Inmuebles								
Tesorería Nivel Nacional	455.436	161.080	35%	159.394	147.772	11.622	1, 2.	
Mejoramiento Tesorería Regional Antofagasta	384.166	301.002	78%	303.284	301.002	2.282	1, 2.	
Mejoramiento Tesorería Regional Temuco	390.997	313.787	80%	316.826	313.787	3.039	1, 2.	
Mejoramiento Tesorería Regional La Serena	291.601	278.377	95%	280.123	278.378	1.746	1, 2.	
Mejoramiento Tesorería Regional Los Ríos	344.387	288.286	84%	292.125	288.287	3.839	1, 2.	
<b>Totales</b>	<b>1.866.587</b>	<b>1.342.532</b>	<b>72%</b>	<b>1.351.752</b>	<b>1.329.226</b>	<b>22.528</b>		

### Notas:

1.- Todos los proyectos de TGR del subtítulo 31 cuentan con RS favorable otorgado por el Ministerio de Desarrollo Social.

2.- Presupuesto Final año 2013 (columna 4) corresponde a la suma total de proyectos autorizados según último Decreto Identificadorio.

<sup>27</sup> Se refiere a proyectos, estudios y/o programas imputados en los subtítulos 30 y 31 del presupuesto.

<sup>28</sup> Corresponde al valor actualizado de la recomendación del Ministerio de Desarrollo Social (último RS) o al valor contratado.

<sup>29</sup> Corresponde a la ejecución de todos los años de inversión, incluyendo el año 2013.

<sup>30</sup> Corresponde al presupuesto máximo autorizado para el año 2013.

<sup>31</sup> Corresponde al valor que se obtiene del informe de ejecución presupuestaria devengada del año 2013.

## Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2013

- Indicadores de Desempeño presentados en la Ley de Presupuestos año 2013

Cuadro 9										
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2013										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2013	Cumple SI/NO <sup>32</sup>	% Cumplimiento <sup>33</sup>	Notas
				2011	2012	2013				
Inversión	Saldo promedio mensual en Cuenta Única Fiscal Moneda Pesos Chilenos	Sumatoria de saldos promedios mensuales disponibles en Cuenta Única Fiscal en el año t	M\$	14220 M\$	2484M \$	1937 M\$	25000M \$	SI	1290.63%	1
	Enfoque de Género: No	t/Número de meses del periodo evaluado en el año t		(1706 /12)	(29811 /12)	(2324 /12)	(30000 /12)			
Inversión	Saldo promedio mensual Cuenta Corriente Banco Estado en Dólares Americanos N° 506-5	Sumatoria de saldos promedios mensuales disponibles en la cuenta 506-5/Número de meses del periodo evaluado	\$	7553\$	7082\$	6087\$	10000\$	SI	164.30%	2
	Enfoque de Género: No	t/Número de meses del periodo evaluado		(9063 /12)	(84978 /12)	(7303 /12)	(12000 /12)			
Distribución	Promedio anual de los porcentajes de egresos realizados a través de transacciones electrónicas en todas las Tesorerías del país	Sumatoria de los porcentajes de egresos depositados de forma electrónica por cada tesorería en el año t/Número total de tesorerías en el año t	%	77%	83%	86%	82%	SI	104.10%	
	Enfoque de Género: No	t/Número total de tesorerías en el año t		(3777/ 49)	(40/ 48)	(4109/ 48)	(3947/ 48)			
Distribución	Porcentaje anual de egresos por Operación Renta realizados a través de transacciones electrónicas	(Número de transacciones electrónicas realizadas para el pago de egresos por Operación Renta en el año t/Número total de egresos por Operación Renta realizados en el año t)*100	%	61%	73%	81%	73%	SI	111.15%	3
	Enfoque de Género: No	t/Número total de egresos por Operación Renta realizados en el año t)*100		(1566 /65/25 /7667)*	(20851 /33/285 /7328)*	(497/2 /54931 /2)*	(23346 /92/3198 /208)*			

32 Se considera cumplido el compromiso, si la comparación entre el dato efectivo 2013 y la meta 2013 implica un porcentaje de cumplimiento igual o superior a un 95%. Se considera parcialmente cumplido el compromiso, si la comparación entre el dato efectivo 2013 y la meta 2013 implica un porcentaje de cumplimiento igual o superior a un 85% y menor a 95%. Se considera no cumplido el compromiso, si la comparación entre el dato efectivo 2013 y la meta 2013 implica un porcentaje de cumplimiento inferior a un 85%.

33 Corresponde al porcentaje de cumplimiento de la comparación entre el dato efectivo 2013 y la meta 2013.

**Cuadro 9**  
**Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2013**

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo				Meta 2013	Cumple SI/NO <sup>32</sup>	% Cumplimiento <sup>33</sup>	Notas			
				2011	2012	2013								
Recaudación	Porcentaje anual de pagos recibidos en la Tesorería General a través de medios electrónicos de pago	(Cantidad de pagos recibidos en cajas de Tesorería general con medios electrónicos de pago en el año t/Cantidad total de pagos recibidos en cajas Tesorería General en el año t)*100	%	22.84 %	64.04 %	79.41 %	57.00 %	(2922 64/12 79843 ) *100	(51425 9/8030 46) *100	(5795 30/72 9824) *100	(50326 7/88292 5) *100	SI	139.32%	4
	Enfoque de Género: No													
	Evaluación Promedio de Satisfacción de los ciudadanos.	(Sumatoria de la evaluación de satisfacción de ciudadanos en tesorerías evaluadas en el año t/número de tesorerías evaluadas en el año t)	%	90.8% (726.4 )	89.2% (1070/ 12)	89.2% (1784/ 20)	80.0% (1600/ 20)		SI	111.50%			5	
	Enfoque de Género: No													
Recaudación	Porcentaje anual recuperado de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del Call Center (menor a 10 millones)	(Monto recuperado de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del Call Center (menor a 10 millones) en el año t/Monto total de la cartera asociada al total de deudores efectivamente contactados para cobro administrativo por el Call Center en el año t)*100	%	16.0% (1437 9/899 81)* 100	17.9% (25307 /14121 1)* 100	23.1% (1352 2/585 10)* 100	17.0% (22100/ 130000 ) 100	(1437 9/899 81)* 100	(25307 /14121 1)* 100	(1352 2/585 10)* 100	(22100/ 130000 ) 100	SI	135.94%	6
	Enfoque de Género: No													
Recaudación	Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Grandes Deudores (mayores a 90 millones)	(Monto recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Grandes Deudores (mayores a 90 millones) en el año t/Monto de cartera morosa que se encuentran en cobro judicial y que corresponde a segmento Grandes Deudores (mayores a 90 millones) al 31 de diciembre del año t-1)*100	%	3.0% (2470 4/820 700) *100	5.2% (42210 /81843 2) *100	5.7% (5675 2/997 618) *100	3.5% (29300/ 837000 ) *100	(2470 4/820 700) *100	(42210 /81843 2) *100	(5675 2/997 618) *100	(29300/ 837000 ) *100	SI	162.57%	7
	Enfoque de Género: No													

**Cuadro 9**  
**Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2013**

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2013	Cumple SI/NO <sup>32</sup>	% Cumplimiento <sup>33</sup>	Notas
				2011	2012	2013				
Recaudación	Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Medianos Deudores (menor a 90 millones)	(Monto recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Medianos Deudores (menor a 90 millones) en el año t/Monto de cartera morosa asociada a las deudas en cobro judicial y que corresponde a segmento Medianos Deudores (menor a 90 millones) al 31 de diciembre del año t-1)*100	%	16.5% (1388 22/84 1320) *100	0.0%	19.0% (1762 82/92 7431) *100	14.8% (16426 3/11091 58) *100	SI	128.36%	8
	Enfoque de Género: No									
	Porcentaje de compromisos implementados y cumplidos del Plan de Seguimiento año t	(N° de compromisos definidos en el Plan de Seguimiento de auditorías realizadas en año t-1 implementados y cumplidos en año t/N° total de compromisos definidos en Plan de Seguimiento de auditorías realizadas en año t-1)*100	%	95.92% (94/98) *100	0.00%	97.44% (76/78) *100	95.24% (100/105) *100	SI	102.31%	
	Enfoque de Género: No									
	Porcentaje de licitaciones declaradas desiertas teniendo ofertas válidas en el año t	(N° de adquisiciones desiertas con 3 o más ofertas válidas en el año t/N° total de adquisiciones publicadas en el año t)*100	%	5.84% (18/308) *100	0.00%	0.77% (1/130) *100	5.20% (13/250) *100	SI	675.32%	9
	Enfoque de Género: No									

**Porcentaje de cumplimiento informado por el servicio: 100%**  
**Suma de ponderadores de metas no cumplidas con justificación válidas: 0%**  
**Porcentaje de cumplimiento global del servicio: 100 %**

**Notas:**

1.- El sobrecumplimiento del indicador se debe principalmente a que durante el año 2013 el Ministerio de Hacienda emitió el Oficio N°169 del 21 de enero de 2013 (Complementario del Oficio N°2154 del 03 de septiembre de 2012), que definió nuevos límites para la inversión del Tesoro, restringiendo la exposición hacia las entidades financieras, y por ende favoreciendo la diversificación hacia otros actores del mercado, impactando de esta forma en la demanda por los

recursos Fiscales. Adicionalmente, la incorporación del Sistema Automatizado de Administración de Carteras de Inversión (PLANES), permitió tener un mayor control de la cartera total, logrando así optimizar la gestión de inversión. Cabe señalar que la inversión diaria que se realiza en la Tesorería General de la República (TGR) asciende a MM\$200.000 aprox. A modo de ejemplo, si un día no se invierte un 5% de esta cifra (MM\$10.000), implicaría un saldo promedio anual de MM\$27, provocando de esta manera el incumplimiento de la meta establecida. Por tal motivo, existe una alta sensibilidad a la gestión diaria que realiza la TGR, ya que bastaría que se deje de invertir un solo día en este mínimo porcentaje (5%), para impactar irremediamente el cumplimiento de la meta anual.

2.- La apertura de las inversiones de los excedentes de caja del Tesoro Público hacia la Banca Privada (Mediante el Oficio N° 82 del Ministerio Hacienda, del 25/01/11, que entró en operación en Julio de 2011) implicó la incorporación progresiva de Bancos Comerciales y Filiales a las licitaciones de los excedentes de la Cuenta Única Fiscal (CUF). Esta apertura a la banca privada ha significado altos niveles de eficiencia en el proceso de inversiones de la CUF (Más y nuevos actores), y una mayor competencia en el Sistema Financiero. El sobrecumplimiento del indicador se debe principalmente a que durante el año 2013, se incorporó el Sistema Automatizado de Administración de Carteras de Inversión (PLANES), lo que ha permitido tener un mayor control de la cartera total, permitiendo así optimizar la gestión de inversión. Cabe señalar que la inversión diaria que se realiza en la Tesorería General de la República (TGR) asciende a MMUS\$300 aprox. A modo de ejemplo, si un día no se invierte un 2% de esta cifra (MMUS\$6), implicaría un saldo promedio anual aprox. de MUS\$16, provocando de esta manera el incumplimiento de la meta establecida. Por tal motivo, existe una alta sensibilidad a la gestión diaria que realiza la TGR, ya que bastaría que se deje de invertir un solo día en este mínimo porcentaje (2%), para impactar irremediamente el cumplimiento de la meta anual.

3.- El resultado obtenido durante el año 2013 se debe principalmente a la consolidación de las medidas que ya se venían aplicando en años anteriores (Difusión en medios de comunicación local, campañas en terreno y captura de datos de cuentas bancarias de los contribuyentes). En forma complementaria, el año 2013 se abordó con más presencia tanto a nivel nacional como local a través de las Tesorerías Regionales y Provinciales la difusión de los beneficios que implica el pago a través del depósito electrónico, por sobre el cheque. Dado que la Reforma Tributaria, específicamente el beneficio del gasto en educación trajo consigo un nuevo universo de contribuyentes con derecho a una devolución y que antes no participaban del proceso, esta campaña ayudó a tener una buena recepción por parte de ellos, lo que implicó tener resultados por sobre lo esperado.

4.- El resultado obtenido durante el año 2013, se debe principalmente a la estrategia implementada por la Tesorería General de la República (TGR) de incentivar a los ciudadanos a utilizar los medios electrónicos de pago, especialmente en el pago de las contribuciones de bienes raíces (Impuesto Territorial). Esto se realizó profundizando la difusión de los múltiples beneficios, especialmente en regiones, lo que se puede visualizar en los Planes de Operación Regionales 2013. Fue así, como los meses con mayores porcentajes de sobre cumplimiento corresponden a vencimientos de este tipo de impuesto. Adicionalmente, se puede decir a que parte de este aumento se debe al fortalecimiento a nivel nacional de los medios electrónicos de pago, en donde se observa que la tarjeta privada de establecimiento/cadena se incrementó en un 5,2% en relación al año 2012, la frecuencia de uso de los medios de pago en el caso de tarjetas de débito se incrementó en un 10,1% y en el caso de tarjetas privadas de establecimientos en un 6,7%. (Fuente: Informe Tecnom sobre tendencias en medios de pago 2013).

5.- A la encuesta de satisfacción del año 2013 se incorporaron a la medición 8 nuevas Tesorerías, de las cuales 6 tuvieron un resultado superior a la meta establecida. Adicionalmente, durante el año 2013 se continuó con el Plan Trienal de certificación bajo la Norma ISO 9001:2008 en 19 de las 20 Tesorerías encuestadas. El Plan 2013 consistió en que 5 Tesorerías de las encuestadas certificaran por primera vez los procesos asociados al primer y segundo nivel de atención y 14 de ellas mantuvieran la certificación. El primer nivel de atención considera la atención ciudadana de la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) y el segundo nivel la recepción, análisis y aprobación de devolución de otros egresos, otorgamiento y seguimiento de los convenios de pago presencial y la regulación de la Cuenta Única Tributaria (CUT). Por otra parte, se ha continuado con las remodelaciones de las Tesorerías a nivel nacional, para de esta manera ofrecer mejores condiciones de atención a los ciudadanos. Finalmente, se implementó en 10 tesorerías del País, el Sistema de Gestión de Atención de Público, el cual permite automatizar la atención para nuestros Usuarios. Estos factores mostraron mejoras significativas en los resultados, destacándose las Tesorerías de Antofagasta, Concepción y Temuco.

6.- El sobre cumplimiento del indicador se explica por un cambio realizado durante el año 2013 al modelo de cobranza en este segmento de deudores (Carteras cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y que son menores a MM\$10). El antiguo modelo demostró grandes avances en el contacto con los ciudadanos, mejoras en la recaudación y en el posicionamiento de la Tesorería General de la República (TGR) respecto a la cobranza que le obliga la Ley, sin embargo, era necesaria una evolución hacia nuevos estándares que permitieran mejorar la eficiencia operativa y la calidad de servicio. Para esto, se realizó un proceso de licitación, cuya finalidad fue dar continuidad a los servicios de apoyo a la gestión de cobro y disponer de un servicio de Contact Center que apoyara integralmente las acciones de Cobranza Administrativa, con dedicación exclusiva para la TGR y una plataforma de Contact Center con tecnología de punta. Los cambios que se llevaron a efecto el año 2013, en cuanto a la gestión de este segmento de deudores y que incidieron en el cumplimiento del indicador fueron: se pasó de una monocampaña a una multicampaña, se contó con la factibilidad de gestionar una cartera flexible, cuyo objetivo pasó desde la contactabilidad a la recaudación y la posibilidad de realizar una gestión integral de un Rol Único Tributario (RUT).

7.- El mayor nivel de recaudación alcanzado en el segmento de Grandes Deudores, que considera todos los Rol Únicos Tributarios (RUT) que mantienen deudas superiores a MM\$90, se debió a que en el 2013 la Tesorería General de la República (TGR) modificó la política de embargos, pasando de embargos de difícil y costosa realización (Que consideraban principalmente bienes raíces y vehículos), a embargos en dinero que comprometieran la liquidez del deudor y lo llevaran a pagar sus deudas con el Fisco. Los embargos en dinero consideran principalmente las Cuentas Corrientes, Remuneraciones, Transbank y Facturas por Pagar. La estrategia anterior es fundamental en este segmento, debido a la cuantía de los montos adeudados, por lo que combinar este tipo de embargos con acciones de cobro simbólicas (Retiros de especies valoradas, órdenes de arraigo, solicitudes de arrestos), significan una gran efectividad, ya sea en el pago o acuerdo de pagos. Durante el 2013 se realizó un trabajo especial con los 250 mayores deudores de las 5 Unidades de Grandes Deudores (UGD) de la Región Metropolitana, tendiendo al cierre de procesos, ya sea por regularización o pago. Adicionalmente, se estandarizó la planificación y control de la gestión propia de cada UGD y se realizaron análisis jurídicos conjuntos, que permitieron ir formulando argumentaciones que posibilitaron contar con una efectiva defensa corporativa del interés fiscal, la que tuvo mayor fuerza ante los Tribunales de Justicia.

8.- El mayor nivel de recaudación alcanzado en el segmento de Medianos Deudores, se debió a que en el año 2013 la Tesorería General de la República (TGR) modificó la política de embargos, pasando de embargos de difícil y costosa realización (Que consideraban principalmente bienes raíces y vehículos), a embargos en dinero que comprometieran la liquidez del deudor y lo llevaran a pagar sus deudas con el Fisco. Los embargos en dinero consideran principalmente las Cuentas Corrientes, Remuneraciones, Transbank y Facturas por Pagar. De esta forma, los embargos en dinero del año 2013 aumentaron en un 250% aproximadamente respecto al año 2012, pasando de 1.885 a más de 6.570 embargos de este tipo a nivel nacional, en el periodo enero a noviembre 2013. Conjuntamente, se disminuyó el tiempo de duración de los procesos judiciales, lo que significó reducir los costos para el Estado, en cuanto a la permanencia de un juicio activo, consiguiendo de esta manera aumentar las probabilidades de recupero. En el año 2013 se logró reducir en un 14% la duración de los procesos judiciales asociados a juicios de cobro a deudores de impuestos fiscales, en relación al 2012. Además, se apoyó la gestión de cobro judicial de los deudores de bajo monto y en las etapas iniciales del proceso, mediante acciones masivas de cobro administrativo. Esto último no sólo significó reorientar los recursos utilizados en cobro judicial, sino además, reactivar juicios de cobro de baja cuantía que permitieran un pronto pago.

9.- El sobre cumplimiento del indicador, se debió a que la Tesorería General de la República (TGR) en el año 2013 firmó un Convenio de Asesoría Especializada con la Dirección ChileCompra, la cual contempló la realización de un diagnóstico y revisión de la documentación asociada al ciclo de adquisición y contratación (Manual de Adquisiciones, Formularios de Requerimiento, entre otros documentos). Producto de este proceso la Dirección ChileCompra generó un Informe que contenía propuestas de flujos y recomendaciones de mejora. En base a este Informe, la TGR actualizó sus procesos internos y Manual de Adquisiciones, lo que en definitiva significó realizar Bases de Licitación más claras y simples. Esto llevó a que los Proveedores pudieran ofertar de mejor forma y terminar con un mayor número de procesos exitosos (Adjudicados) y no desiertos. Adicionalmente, afectó que en el año 2013 la cantidad de Licitaciones por remodelaciones a Tesorerías bajó significativamente respecto al año 2012 (Año que sirvió de base para determinar el porcentaje del indicador), de más de 30 Licitaciones relacionadas con proyectos de remodelación a solo 4 Licitaciones de este tipo en el año 2013, procesos que dada su alta complejidad tienen una mayor probabilidad de declararse desiertas.

## Anexo 5: Compromisos de Gobierno

NO APLICA

Cuadro 11 Cumplimiento de Gobierno año 2013			
Objetivo <sup>34</sup>	Producto <sup>35</sup>	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula <sup>36</sup>	Evaluación <sup>37</sup>

## Anexo 6: Informe Preliminar<sup>38</sup> de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas<sup>39</sup> (01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013)

NO APLICA

Programa / Institución:

Año Evaluación:

Fecha del Informe:

Cuadro 11 Cumplimiento de Compromisos de Programas / Instituciones Evaluadas	
Compromiso	Cumplimiento

34 Corresponden a actividades específicas a desarrollar en un período de tiempo preciso.

35 Corresponden a los resultados concretos que se espera lograr con la acción programada durante el año.

36 Corresponden a los productos estratégicos identificados en el formulario A1 de Definiciones Estratégicas.

37 Corresponde a la evaluación realizada por la Secretaría General de la Presidencia.

38 Se denomina preliminar porque el informe no incorpora la revisión ni calificación de los compromisos por DIPRES.

39 Se refiere a programas/instituciones evaluadas en el marco del Programa de Evaluación que dirige DIPRES.

## Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2013

### CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN AÑO 2013

#### I. IDENTIFICACIÓN

MINISTERIO	MINISTERIO DE HACIENDA	PARTIDA	08
SERVICIO	SERVICIO DE TESORERÍAS	CAPÍTULO	05

#### II. FORMULACIÓN PMG

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión				Prioridad	Ponderador asignado	Ponderador obtenido	Cumple
			Etapas de Desarrollo o Estados de							
			I	II	III	IV				
Marco Básico	Planificación y Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	0				Alta	80.00%	80.00%	✓
Marco de la Calidad	Gestión de la Calidad	Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001)				0	Mediana	20.00%	20.00%	✓
Porcentaje Total de Cumplimiento :								100.00		

#### III. SISTEMAS EXIMIDOS/MODIFICACIÓN DE CONTENIDO DE ETAPA

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Tipo	Etapa	Justificación
Marco Básico	Planificación / Control de Gestión	Descentralización	Eximir	--	El Servicio de Tesorerías, se exime del sistema de descentralización debido a que los procesos asociados a la provisión de sus productos son estandarizados y no tienen diferencias de requerimientos a nivel regional y en muchos casos se encuentran regulados por Ley.
		Equidad de Género	Eximir	--	El servicio se exime para el 2012 del sistema de Equidad de género debido a que no cuenta con productos relevantes en los que sea aplicable la equidad de género.

## VI. DETALLE EVALUACIÓN POR INDICADOR

Indicador	Ponderación Formulario Incentivo	Meta 2013	Efectivo 2013	% Cumplimiento Indicador	Ponderación obtenida Formulario Incentivo, informado por servicio	% Cumplimiento final Indicador Incentivo	Ponderación obtenida Formulario Incentivo, final
Saldo promedio mensual en Cuenta Única Fiscal Moneda Pesos Chilenos	5.00	25000.00	1937.04	1290.63	5.00	1290.63	5.00
Saldo promedio mensual Cuenta Corriente Banco Estado en Dólares Americanos N° 506-5	5.00	10000.00	6086.50	164.30	5.00	164.30	5.00
Promedio anual de los porcentajes de egresos realizados a través de transacciones electrónicas en todas las Tesorerías del país	10.00	82.23	85.60	104.10	10.00	104.10	10.00
Porcentaje anual de egresos por Operación Renta realizados a través de transacciones electrónicas	10.00	73.00	81.14	111.15	10.00	111.15	10.00
Porcentaje anual de pagos recibidos en la Tesorería General a través de medios electrónicos de pago	10.00	57.00	79.41	139.32	10.00	139.32	10.00
Evaluación Promedio de Satisfacción de los ciudadanos.	5.00	80.00	89.20	111.50	5.00	111.50	5.00
Porcentaje anual recuperado de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del Call Center (menor a 10 millones)	5.00	17.00	23.11	135.94	5.00	135.94	5.00

Indicador	Ponderación Formulario Incentivo	Meta 2013	Efectivo 2013	% Cumplimiento Indicador	Ponderación obtenida Formulario Incentivo, informado por servicio	% Cumplimiento final Indicador Incentivo	Ponderación obtenida Formulario Incentivo, final
Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Grandes Deudores (mayores a 90 millones)	10.00	3.50	5.69	162.57	10.00	162.57	10.00
Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Medianos Deudores (menor a 90 millones)	10.00	14.81	19.01	128.36	10.00	128.36	10.00
Porcentaje de compromisos implementados y cumplidos del Plan de Seguimiento año t	5.00	95.24	97.44	102.31	5.00	102.31	5.00
Porcentaje de licitaciones declaradas desiertas teniendo ofertas válidas en el año t	5.00	5.20	0.77	675.32	5.00	675.32	5.00
<b>Total:</b>	<b>80.00</b>				<b>80.00</b>		<b>80.00</b>

## Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Cuadro 12				
Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2013				
Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo <sup>40</sup>	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas <sup>41</sup>	Incremento por Desempeño Colectivo <sup>42</sup>
División de Personal	77	5	100%	8%
División de Cobranzas y Quiebras	63	5	100%	8%
División de Estudios y Desarrollo	77	5	100%	8%
División de Operaciones	91	5	93%	8%
División de Finanzas Públicas	30	5	100%	8%
División de Administración y Finanzas	61	5	100%	8%
División Jurídica	32	5	100%	8%
Departamento de Contraloría Interna	15	5	100%	8%
Departamento de Auditoría Interna	24	5	100%	8%
Unidad de Comunicaciones	12	5	100%	8%
Unidad de Planificación y Control de Gestión Institucional	10	5	100%	8%
Tesorerías Región Arica y Parinacota	24	6	100%	8%
Tesorerías Región Tarapacá	35	6	100%	8%
Tesorerías Región Antofagasta	46	6	100%	8%
Tesorerías Región Atacama	33	6	100%	8%
Tesorerías Región Coquimbo	68	6	100%	8%
Tesorerías Región Valparaíso	164	6	100%	8%
Tesorerías Región O'Higgins	56	6	100%	8%
Tesorerías Región Maule	85	6	100%	8%
Tesorerías Región BioBio	138	6	100%	8%
Tesorerías Región Araucanía	58	6	100%	8%
Tesorerías Región Los Ríos	35	6	100%	8%
Tesorerías Región Los Lagos	71	6	100%	8%
Tesorerías Región Aysén	19	6	100%	8%

40 Corresponde al número de personas que integran los equipos de trabajo al 31 de diciembre de 2013.

41 Corresponde al porcentaje que define el grado de cumplimiento del Convenio de Desempeño Colectivo, por equipo de trabajo.

42 Incluye porcentaje de incremento ganado más porcentaje de excedente, si corresponde.

**Cuadro 12**  
**Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2013**

Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo	Nº de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas	Incremento por Desempeño Colectivo
Tesorerías Región Magallanes y la Antártica Chilena	31	6	100%	8%
Tesorería Región Metropolitana Santiago Centro	135	6	100%	8%
Tesorería Región Metropolitana Santiago Oriente	193	6	100%	8%
Tesorería Región Metropolitana Santiago Poniente	119	6	100%	8%
Tesorería Región Metropolitana Santiago Sur	93	6	100%	8%

## **Anexo 9: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional**

Durante el periodo 2013, la Tesorería General de la República no tiene Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional.

## **Anexo 10: Premios o Reconocimientos Institucionales**

Durante el periodo 2013, la Tesorería General de la República no recibió Premios o Reconocimiento Institucional.