

BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL AÑO 2015

MINISTERIO DE HACIENDA
TESORERÍA GENERAL DE LA
REPÚBLICA

Marzo de 2016
Teatinos 28 - Santiago, +56 2 2693 0500
www.tesoreria.cl

Índice

1. Presentación Cuenta Pública del Ministro del ramo.....	3
2. Resumen Ejecutivo Servicio	5
3. Resultados de la Gestión año 2015.....	8
4. Desafíos para el año 2016	20
Anexos.....	28
Anexo 1: Identificación de la Institución	29
Anexo 2: Recursos Humanos.....	35
Anexo 3: Recursos Financieros.....	48
Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2015.....	55
Anexo 5: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2015.....	61
Anexo 6: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo	64
Anexo 7: Resultados en la Implementación de medidas de Género y descentralización / desconcentración en 2015.	66
Anexo 8a: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional	67
Anexo 8b: Leyes Promulgadas durante 2015.....	69
Anexo 9: Premios o Reconocimientos Institucionales	70

1. Presentación Cuenta Pública del Ministro del ramo

Ministerio de Hacienda

El Ministerio de Hacienda tiene como misión “gestionar eficientemente los recursos públicos a través de un Estado moderno al servicio de la ciudadanía; generando condiciones de estabilidad, transparencia y competitividad en una economía integrada internacionalmente que promuevan un crecimiento sustentable e inclusivo”, la que es encomendada por la Presidenta de la República, y llevada a cabo a través de sus Servicios dependientes y relacionados, a saber: Subsecretaría de Hacienda; Dirección de Presupuestos; Servicio de Impuestos Internos; Tesorería General de la República; Servicio Nacional de Aduanas; Dirección de Compras y Contratación Pública; Superintendencia de Valores y Seguros; Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras; Superintendencia de Casinos de Juego; Dirección Nacional del Servicio Civil; Unidad de Análisis Financiero; Consejo de Defensa del Estado; Banco Estado. La gestión del Ministerio, en conjunto con sus Servicios, afecta y atiende a la ciudadanía en general, a instituciones del sector privado y la sociedad civil y a las instituciones que conforman el Estado. El Ministerio y sus servicios dependientes y relacionados cuentan con un presupuesto de M\$ 406.442.528 y una dotación de 10.284 funcionarios y funcionarias. Durante el año 2015 el Ministerio llevó a cabo una serie de acciones para dar cumplimiento al programa de la Presidenta, los que se definieron en los siguientes ámbitos: a) probidad y transparencia de la función pública, b) agenda de productividad y crecimiento, c) modernización y fortalecimiento del Estado, y d) agenda normativa.

Dentro de las iniciativas llevadas a cabo por el Ministerio en el marco del cumplimiento de sus funciones, se aprobaron y se discutieron los siguientes Proyectos de Ley: modificación de la Ley N°19.995 y Prorroga el Funcionamiento de Casinos Municipales; Ley que Fortalece al Servicio de Impuestos Internos, Ley que establece Marco para la Inversión Extranjera Directa; Ley que Perfecciona los Mecanismos De Prevención, Detección, Control, Investigación y Juzgamiento del Delito de Lavado de Activos. Además, se ha realizado la tramitación del Proyecto de ley de Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública y Modernización de la Dirección Nacional del Servicio Civil; las indicaciones al Proyecto de ley que Fortalece la Institucionalidad de la SVS; el Proyecto de ley que Perfecciona la Justicia Tributaria y Aduanera. Es importante destacar que durante el año 2015 el Ministerio dio inicio al proceso de implementación de la Reforma Tributaria, la que vino acompañada de un Proyecto de ley de Simplificación de la misma. Además, se firmaron acuerdos de doble tributación con Argentina, China y República Checa. Asimismo, en el año 2015 se implementó el Mecanismo de Estabilización de los Precios de los Combustibles.

Además, el Ministerio creó la Comisión Nacional de Productividad en el marco de la agenda nacional de productividad. En lo que respecta al ámbito de modernización y fortalecimiento del Estado, se impulsaron proyectos de modernización en el INE y ChileCompra, con financiamiento del BID.

En el marco de las políticas de equidad y protección social impulsadas por el Gobierno, el Ministerio contribuyó a la tramitación y aprobación de la Ley de Inclusión en la Educación, el Inicio de la gratuidad en educación superior, la Ley Ricarte Soto que protege ante enfermedades catastróficas y la eliminación gradual de 5% de descuento de salud para mayores de 65 que cumplan con los requisitos.

Tesorería General de la República

La Tesorería General de la República es una Institución clave en la implementación de la Ley 20.780 de Reforma Tributaria, temática en la cual durante el 2015 debió enfrentar grandes desafíos de gestión, en los que se pueden mencionar, la puesta en marcha de la nueva Política de Convenios y Condonaciones, postergación del Pago del IVA y nuevo medio para la devolución de Impuesto a la Renta, mediante pago en efectivo a través de las cajas de BancoEstado (pago Cash), entre otros, a los cuales se ha dado respuesta con éxito. Todo lo anterior, sin descuidar el propio desempeño de esta Institución, generando una efectiva gestión de cobro la cual se ve reflejada en una recaudación coactiva superior a la planificada, en los segmentos pequeños, medianos y grandes deudores.

En cuanto a la Gestión de Inversiones, el desafío para el 2015 fue mantener el Saldo promedio mensual de la Cuenta Única Fiscal (cuenta en moneda nacional) bajo los 21.500 millones de pesos y el saldo promedio mensual de la Cuenta Corriente Banco Estado en moneda extranjera en no más de US\$10.000, con la finalidad de realizar correctamente las Inversiones en las Instituciones Financieras y en los plazos planificados por la Institución. Ambos compromisos fueron cumplidos ampliamente.

En lo relacionado a la Distribución de los Fondos del Tesoro Público, se puede mencionar la eficiencia debido a la cantidad de egresos efectuados a través de transacciones electrónicas (89,75% de egresos efectuados por todas las Tesorerías del país mediante este medio). En la Operación Renta 2015, el 87,01% de las devoluciones se realizaron por este medio, superando los porcentajes comprometidos.

En el ámbito de la Gestión de Ambientes Laborales y de acuerdo a lo señalado en el Instructivo presidencial sobre "Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado" se llevó a cabo al interior de la Institución la "Encuesta de riesgos psicosociales", que busca detectar situaciones y condiciones del trabajo que afectan negativamente el bienestar, salud física, psíquica y social del trabajador. Adicionalmente, se efectuaron planes de ambientes laborales a nivel regional y provincial, recogiendo como insumo los resultados de la Encuesta de Clima Laboral del año anterior, a fin de ir cerrando brechas de ambientes detectadas mediante el citado instrumento. En forma complementaria, se actualizó el proceso de inducción a nuevos funcionarios al Servicio, se incorporaron metodologías de Evaluación de Transferencia de la capacitación al puesto de trabajo.

Finalmente, se utilizaron todos los recursos en el marco del presupuesto disponible para 2015, alcanzando una ejecución presupuestaria de 99,24%. Tal resultado es la expresión del intenso proceso de planificación de la Institución que permitió un adecuado seguimiento financiero de los gastos de operación y de inversión durante todo el año 2015.



Rodrigo Valdés Pulido
Ministro de Hacienda

2. Resumen Ejecutivo Servicio

La Tesorería General de la República (TGR) es una Institución dependiente del Ministerio de Hacienda cuyo objetivo es: Recaudar, Distribuir, Gestionar las Inversiones y Contabilizar el Tesoro Público, generando valor público al cumplir con las obligaciones que encomienda la Ley. Gracias a estas acciones satisface las necesidades de los ciudadanos(as), usuarios(as) públicos, privados y de Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en servicios e innovación.

La Institución es la encargada de la recaudación, cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos fiscales, así como también 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.

Sus productos corresponden a: Recaudación, Gestión de Inversiones y Distribución. Sus clientes principalmente son usuarios(as) privados, tales como: personas naturales y jurídicas, en su calidad de contribuyentes y de agentes económicos; usuarios(as) públicos entre los que se cuentan Municipalidades y Organismos, Instituciones y Servicios Públicos; Gobierno, entendido como autoridades económicas, administrativas y regionales, tales como: Presidencia de la República, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Ministerio de Hacienda, entre otros y, finalmente autoridades económicas, autoridades legislativas, autoridades contraloras y regionales, agentes a los cuales principalmente se les transfieren fondos del Tesoro Público.

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 de 18 Tesorerías Regionales, 30 Tesorerías Provinciales y dos Oficinas. El presupuesto final 2015 alcanzó la suma de M\$68.991.338.- Su dotación efectiva al 31 de diciembre de 2015 fue de 1.865 funcionarios(as) a nivel nacional. La dotación es equitativa entre hombres y mujeres que se desempeñan en las distintas dependencias de la Institución.

Durante el periodo 2015, la Tesorería General de la República obtuvo varios logros que son importantes destacar:

- Continuación del proceso de implementación Ley 20.780, **Reforma Tributaria**. En particular destaca la puesta en marcha de la nueva Política de Convenios y Condonaciones; postergación de IVA, cambio de sujeto y nuevo medio para la devolución de Impuesto a la Renta, mediante pago en efectivo a través de las cajas de BancoEstado (pago Cash). La implementación de estas acciones requirió de un trabajo multidisciplinario tanto al interior de la Institución como también con los otros órganos de la Administración Tributaria del Estado estrechamente involucrados en su ejecución. Este proceso estuvo marcado por la precisión y el profesionalismo, la convicción y el compromiso para cumplir con el desafío de la mejor forma posible. La Tesorería General de la República ha efectuado un extenso plan de

difusión de las disposiciones de la Reforma Tributaria, a través de charlas en las principales universidades del país por parte de su autoridad máxima y de cursos virtuales para el personal de los servicios de administración tributaria, que han quedado a disposición de la ciudadanía.

- En cuanto a la **Recaudación**, es importante mencionar que el monto de la Recaudación total recibida en la TGR en 2015 ascendió a 44,27 billones de pesos. Este valor representa un incremento de un 8,2% con respecto de la cifra recaudada a la misma fecha de 2014, el cual se situó en 39,44 billones.
- La **Recaudación Coactiva**, por su parte, aumentó la recuperación de la cartera morosa en los segmentos de deudores medianos y grandes respecto del mismo período 2014, logrando un aumento del 9,2% y de 3,3%, respectivamente.
- En materia de **Distribución** de recursos del Tesoro Público, se potenciaron los egresos mediante **transacciones electrónicas**, alcanzándose un 89,75% de egresos efectuados por todas las Tesorerías del país mediante este medio. En cuanto a la Operación Renta, durante el 2015 cerró en 87,01% de devoluciones por la vía de depósitos, superando el 81,2% comprometido. En términos cuantitativos, el impacto se vio reflejado en una considerable reducción en la cantidad de cheques emitidos en 2015 generándose solo en la emisión y distribución de cheques un ahorro 58 millones de pesos.
- Es de gran importancia mencionar también que durante el 2015, la TGR alcanzó un **nivel global de satisfacción** de los usuarios(as) de un 92% en las 48 Tesorerías del país en que se realizó la medición, lo cual ha reflejado la importancia que tiene para esta administración entregar un Servicio de calidad para todos los usuarios(as) de la Institución. Adicionalmente, el Servicio realizó importantes mejoras en los modelos gestión de atención presencial, en particular, se trabajó en el desarrollo de un Modelo de Gestión de Filas que permite administrar los tiempos de espera en la atención de los contribuyentes y disminuir los costos tanto para la Institución, como para el contribuyente que realiza el trámite de pago de sus impuestos presencialmente.
- En lo referente a la **ejecución presupuestaria**, se alcanzó una ejecución plena durante el 2015, ya que de su presupuesto vigente (M\$68.991.338) se devengó la suma de M\$68.467.561 lo que representa un nivel de ejecución del 99,24%.
- Otros logros importantes de relevar corresponden a la mantención y ampliación de la **certificación ISO 9001:2008** en los procesos operacionales de la Institución, la realización de campañas de difusión como “yo elijo depósito” y las relacionadas a la Nueva Política de Convenio y Condonaciones (“Alíviese”) y la definición de un nuevo eslogan institucional (“Recaudamos equidad y desarrollo para Chile”), que busca explicar de manera precisa la Misión definida para la Tesorería. Todos estos esfuerzos apuntan a entregar un servicio de mayor calidad para nuestros usuarios(as).

Para el 2016, la Tesorería enfrentará importantes desafíos, que continuarán en la misma línea de los logros alcanzados durante el 2015, orientados por el Plan Estratégico Tesorería 2021, que incorpora en este período importantes esfuerzos en materias de Imagen y Fortalecimiento Institucional.

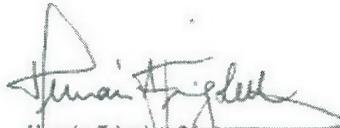
En lo relativo a la **Reforma Tributaria**, para 2016 se deben ejecutar todos los proyectos e iniciativas relacionadas con nuestra Institución, que significarán el trabajo conjunto de diversas áreas con el objetivo de dar respuesta a las disposiciones legales.

Referente al **Producto Estratégico Recaudación**, las principales metas son recuperar el 23% del total de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del call center (deudas menores a 10 millones de pesos). Recuperar el 17,9% del total de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento de Medianos Deudores (deudas menores a 90 millones). Recuperar el 5% del total de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde al segmento Grandes Deudores (deudas mayores a 90 millones). Mantener el 72% de los convenios de pagos suscritos en el año 2016 en estado vigente o finalizado por pago.

En cuanto al **Producto Estratégico Gestión de Inversiones**, se plantea como desafío mantener el saldo promedio mensual de la Cuenta Única Fiscal (Cuenta Pesos Chilenos) y de la Cuenta Corriente Banco Estado en Dólares Americanos en no más de 6 millones 490 mil pesos.

Finalmente, para el **Producto Estratégico Distribución**, se espera realizar al menos el 83% de egresos por Operación Renta, a través de transacciones electrónicas, así como también materializar al menos el 96% de las solicitudes de egresos a contribuyentes en un plazo igual o menor a siete días hábiles.

Todo lo anterior, manteniendo los altos niveles de satisfacción de los clientes, usuarios(as) y beneficiarios de la Tesorería General de la República.


Hernán Frigolet Córdoba
Tesorero General de la República



3. Resultados de la Gestión año 2015

3.1. Resultados asociados al Programa de Gobierno, las 56 medidas, mensajes presidenciales del 21 de mayo y otros aspectos relevantes para el jefe de servicio.

La Tesorería General de la República tuvo como principal compromiso para el año 2015 “Mejorar la coordinación entre el Servicio de Impuestos Internos (SII), el Servicio Nacional de Aduanas y la Tesorería General de la República (TGR)”, en este sentido hubo dos proyectos claves, que fueron:

- Proyecto de inversión "Administración de rechazos de los Servicios Giradores": Durante el 2015 se implementó la disponibilidad para efectuar consultas de las operaciones rechazadas, tanto en las plataformas de Internet como en Intranet, cumpliendo lo comprometido para el año 2015.
- Intercambio de información detallada en informe TGR-SII-SNA: En este proyecto se definieron comités de trabajo por temas, los que se encuentran en período de reuniones de organización y coordinación. Con el SII se revisó la agenda 2016 la que será trabajada por distintos comités, definiéndose los participantes de los distintos equipos.

Por lo tanto, el compromiso asumido para el año 2015 se cumplió en un 100%, ya que existió un trabajo permanente entre los tres Servicios de la administración tributaria para definir requerimientos e implementar un sistema fluido de intercambio de información, que permitió una mayor eficacia en el cumplimiento de sus funciones.

3.2 Resultados de los Productos Estratégicos y aspectos relevantes para la Ciudadanía.

A continuación se presentan los resultados de la gestión de la Tesorería General de la República (TGR) en términos de la provisión de sus Productos Estratégicos, así como aspectos que son de interés para la ciudadanía en el marco de la función que le compete al Servicio.

3.2.1 Recaudación fiscal: Producto Estratégico Recaudación.

La Tesorería General de la República (TGR) tiene por objetivo fundamental, dentro del marco del estatuto orgánico, ejercer las acciones que permitan la recaudación de los Tributos Nacionales. Los tipos de recaudación que son ejecutados por el Servicio son:

- Recaudación espontánea, donde el contribuyente ejerce su responsabilidad tributaria de forma voluntaria sin acciones de cobro por parte de Estado.

- Recaudación de tipo coercitiva, donde se ejercen acciones de tipo administrativo y judicial para ejercer el cumplimiento de los pagos tributarios.
- La recaudación financiera y de otros ingresos fiscales, que son producto de la emisión de deuda y de la gestión financiera de los saldos de las cuentas únicas fiscales.

La Tesorería General de la República, en el marco del Plan Estratégico 2015-2018, ha definido un foco estratégico que le exige como meta y desafío, incrementar la recaudación total de la estructura tributaria para el Estado de Chile disminuyendo el saldo moroso. Los principales logros durante el año 2015, obtenidos por el Servicio en el ámbito de la recaudación total, son los siguientes:

- **Recaudación Espontánea.** El monto de Recaudación Espontánea que fue recibido tanto por los canales de atención presencial y virtual de la Tesorería General de la República fue de 38,22 billones de pesos. Este valor representa un incremento de un 13,81% respecto al monto nominal recaudado a diciembre del año 2014, el cual se situó en 33,58 billones de pesos. Por otra parte, la tasa de crecimiento acumulado para el periodo año 2011-2013 alcanzó un variación positiva de 9,33%. lo que da cuenta del esfuerzo institucional en materias comunicacionales y de la mejora continua en la calidad de servicio, posicionamiento en confianza Institucional y en la disminución de los costos para nuestros contribuyentes, que se traduce en concreto en altas tasas de cumplimiento tributario.
- **Recaudación Coercitiva.** Se registró un aumento en la Gestión de Recaudación de la cartera morosa en los tres Segmentos de Deudores clasificados por la Tesorería General de la República: Pequeños (deudas menores a \$MM 10), Medianos (deudas demandadas menores a \$MM 90) y Grandes Deudores (deudas mayores a \$MM 90), respecto al mismo período del año 2014. Para el Segmento de Pequeños Deudores se logró Recaudar un 33,2% del total contactado, esto es \$MM 33.855. En el Segmento de Medianos Deudores se recaudaron \$MM 227.633 con un crecimiento de un 9,18% en relación al año anterior. Respecto al Segmento de Grandes Deudores, su recaudación en el año 2015 fue de \$MM 81.614. Es decir, un 3,26% superior al año 2014. Uno de los aspectos relevantes de la recaudación coercitiva radica en el rol preponderante que cumple en el ordenamiento de las tasas de cumplimiento tributario espontáneo.
- **Recaudación Total.** El monto de Recaudación Total recibida en la Tesorería General de la República asciende a 44,27 billones de pesos. Este valor representa un incremento de un 8,2% respecto a la cifra recaudada a la misma fecha del año 2014, el cual se situó en 39,44 billones de pesos.

3.2.2 Servicio al Contribuyente, Usuarios Públicos, Privados, Beneficiarios y Gobierno, mejora en el cumplimiento espontáneo tributario.

Otro foco estratégico definido por la Tesorería General es mejora en la calidad de los servicios de atención presencial y virtual que se entregan a nuestros contribuyentes para facilitar el cumplimiento

tributario. Este apunta a crear una cultura organizacional centrada en la excelencia de servicios otorgados a los contribuyentes, considerando el encadenamiento de objetivos desde los cambios a nivel de personas, equipos de trabajo, clima, como también en el diseño y mejoramiento de procesos internos para lograr una alta satisfacción de los usuarios, ciudadanos y Gobierno. Los principales objetivos estratégicos de resultados que busca conseguir el Servicio dentro de esta perspectiva son mejoramiento de la tasa de cumplimiento tributario y posicionamiento de la proposición de valor entregada.

A continuación se resumen los principales logros del año 2015 de las iniciativas estratégicas que permiten el mejoramiento gradual de los objetivos relevados por la Administración.

▪ **Logros en la Atención Presencial para nuestros Contribuyentes.**

- ✓ **Incremento del índice de satisfacción general en atención presencial de las Tesorerías Regionales y Provinciales.** Durante el año 2015, la Tesorería General de la República, aplicó la encuesta anual de satisfacción, cuyo objetivo es medir el índice (nivel) de satisfacción neta de nuestros contribuyentes en el ámbito de la atención presencial que se realiza a las cuarenta y ocho Tesorerías Regionales y Provinciales a lo largo del territorio nacional. El resultado global obtenido fue de un Índice de Satisfacción Neta (ISN) de un 92%, el cual da cuenta de la correcta orientación de nuestros procesos internos hacia la proposición de valor que posiciona a la Institución dentro de la excelencia en la calidad de servicio.

Las principales acciones realizadas para la mejora de este indicador recaen en las dimensiones de satisfacción de atención de oficina, en la atención de nuestros funcionarios públicos y en la inversión en infraestructura.

- ✓ **Mejoras en la gestión de atención presencial y disminución de los costos de espera para los contribuyentes.** Durante el año 2015, el Servicio realizó importantes mejoras en los modelos gestión de atención presencial. En particular, se trabajó en el desarrollo de un Modelo de Gestión de Filas que permite administrar los tiempos de espera en la atención de los contribuyentes y disminuir los costos tanto para la Institución, como para el contribuyente que realiza el trámite de pago de sus impuestos presencialmente. Para poder reforzar dicho modelo, la Tesorería realizó inversiones en compras de herramientas tecnológicas denominadas "Total Pack", las cuales suministran toda la data de entrada para el nuevo modelo de gestión.

Al Modelo de Gestión de Filas, conocido como "Total Pack", se le incorporaron nuevos elementos tendientes a seguir mejorando la gestión de la atención presencial en las Tesorerías Regionales y Provinciales, y que se detallan a continuación:

- Se acotaron los tipos de cierres (motivos de atención).
- Se eliminó la digitación del RUT.
- Se adecuaron los nombres de los niveles de atención en el menú del sistema para mejorar su comprensión.

- Se incorporó un sistema difusor de contenidos, que permite la programación y distribución de medios audiovisuales tales como imágenes, videos y flash por medio de una administración vía Web.
 - Los equipos se anclaron al piso para evitar accidentes y deterioros.
 - Se implementó una opción de derivación entre niveles de atención (Analista primer nivel y módulos de atención) para evitar que el contribuyente vuelva a hacer nuevamente una fila.
 - Se incorporó a la pantalla del televisor de llamado del número de atención, una columna con los llamados de números anteriores y módulo respectivo, a fin de informar a los contribuyentes que no prestaron atención al llamado inicial.
 - Se implementó un sistema de llamado a viva voz en algunas Tesorerías Regionales y Provinciales para bajar la cantidad de tickets perdidos, además de complementar o suplir el llamado de contribuyentes cuando los televisores fallen.
 - Se instaló el nuevo Sistema Administrador de Filas en Tesorerías Regionales y Provinciales (11 en total).
 - En el año 2015 se realizaron capacitaciones a los supervisores del sistema de cada Tesorería para apoyar a los funcionarios de atención de público en el uso y funcionamiento del Sistema Administrador de Filas.
 - Actualmente hay 25 de las 48 Tesorerías operando con el Sistema Administrador de Filas entre Regionales y Provinciales.
- ✓ **Gestión de Reclamos de nuestros Contribuyentes.** En el constante esfuerzo de mejorar la gestión de las respuestas que dan nuestras Tesorerías Regionales y Provinciales a los reclamos efectuados por los ciudadanos y para generar un proceso continuo de aprendizaje y retroalimentación, usando en la respuesta un lenguaje claro, sencillo y personalizado, se implementó durante el año 2015 un procedimiento para evaluar el contenido de las respuestas, aplicándose los siguientes parámetros de evaluación, directamente a nuestros contribuyentes.
- Claridad de la Respuesta: Se mide si la respuesta entregada al ciudadano es entendible en su lectura por cualquier persona.
 - Lenguaje adecuado al ciudadano: Se evalúa si el lenguaje utilizado se encuentra libre de siglas y nomenclatura propias de la institución y Servicios Públicos relacionados.
 - Cordialidad: Si en la respuesta se utiliza saludo y despedida y se registra el nombre del ciudadano o empresa.
 - Efectividad de la respuesta: Si la respuesta se hace cargo de la problemática y la resuelve, o en su defecto, señala distintas alternativas de solución y las formas de canalizarlas de ser necesario por el ciudadano.
 - Información completa: La respuesta entrega detalladamente los requisitos, documentos, pasos a seguir, plazos involucrados, a quien dirigirse, direcciones y otros datos que permitan al ciudadano realizar o resolver su requerimiento.
- **Calidad de la atención e información del contact center de Cobranza Coercitiva.** Desde el año 2013, la TGR ha estado elaborando un estudio de satisfacción respecto de la atención brindada por este Contact Center. Este estudio está basado en encuestas de

satisfacción dirigidas a contribuyentes atendidos. Además y conjuntamente con lo anterior, durante el año 2015 se ha realizado una actividad taller (Workshop), que fue aplicada a los ejecutivos de la plataforma, a los funcionarios que reciben contribuyentes atendidos por el Contact y a los propios contribuyentes atendidos por este Servicio. La convocatoria a este último evento, realizada por el propio Tesorero General, sirvió como instancia de encuentro con la comunidad, la cual reconoció esta actividad como una oportunidad de expresión de sus opiniones y deseos. Si bien es cierto la asistencia a esta actividad fue limitada, se invitó a más de 200 contribuyentes atendidos por el Contact Center, lo que permitió informarles acerca de la disposición de nuestro servicio para incluir sus opiniones y percepciones, en las mejoras de atención de usuarios.

- **Campañas Comunicacionales.**
- ✓ **Nueva Política de Convenio y Condonaciones, Difusión de Beneficios de Mayor Condonación.** En el contexto de la Reforma Tributaria, la TGR realizó dos campañas de difusión de los beneficios de condonación de intereses y multas de impuestos morosos. Así, durante los meses de octubre y diciembre 2015, se enviaron cartas a los contribuyentes, en las cuales se informaba la deuda liquidada y el monto de los recargos y su condonación, de modo que la ciudadanía se enterara personalmente y en forma precisa acerca de cuáles eran los beneficios a los cuales podía acceder y en qué condiciones. El texto de la carta en el que se explicaba detalladamente los beneficios fue complementado con un llamativo sobre cuyo diseño era concordante con la campaña publicitaria diseñada al efecto por la TGR. El total de cartas enviadas comunicando los beneficios a los contribuyentes en los meses de octubre y diciembre fue de 287.000 cartas. Por otro lado, a través del Contact Center se reforzó la difusión, incentivando a los contribuyentes a acogerse a dichos beneficios, logrando una cobertura de gestión por sobre los 400 mil contribuyentes. Las anteriores campañas tenían por objetivo principal incentivar la regularización de las deudas tributarias de aquellos contribuyentes aun en mora, especialmente aquellos que se encontraban en proceso de cobranza judicial.
- **Plan Difusión de la Devolución del Excedente de Renta.** Respecto de la difusión de renta del año 2015, esta se concentró específicamente durante el mes de Abril, previo al proceso de renta masiva con la campaña “Yo elijo depósito”. No obstante lo anterior, también se realizaron planes de difusión a nivel local con el objeto de mejorar el indicador “porcentaje anual de egresos por Operación Renta realizados a través de transacciones electrónicas”, el cual llegó al 87%, ubicándose por sobre el 81% que establecía la meta correspondiente.

3.2.3 Logros en los procesos de operaciones y Atención de Clientes de la Tesorería General de la República: Producto estratégico Distribución y Recaudación.

- **Devolución de impuesto a la Renta (Reforma Tributaria, Pago Cash, Art. N°1 Ley N°20.780).** Durante el 2015 se implementó este medio de pago mediante vale vista en dos conceptos de egresos: pago de pensiones y devolución de renta masiva; gradualmente para

el año 2016 se irá incorporando este medio de pago en otros módulos de egresos, lo cual permitirá reducir sustancialmente la emisión de cheques, generando múltiples beneficios para la ciudadanía y la Tesorería. Esta nueva forma de devolución aumenta directamente la eficiencia y eficacia y de nuestros procesos, al establecer la disponibilidad del pago, de los conceptos mencionados, mediante la presentación de la cédula de identidad en las cajas del BancoEstado. Por otra parte, permitirá disminuir los costos internos de la emisión y administración de cheques como los de los beneficiarios asociados a traslados y trámites adicionales.

- **Postergación de IVA (Art. 2 punto 11, Ley 20.780).** La Reforma Tributaria ha dispuesto que los contribuyentes, definidos en el Artículo 64, podrán postergar el pago íntegro del Impuesto al Valor Agregado devengado en un respectivo mes, hasta dos meses después de las fechas de vencimiento del periodo tributario declarado. Según lo dispuesto por la Reforma Tributaria, la Tesorería en el año 2015, implementó con éxito la modificación indicada en el Art.2, punto 11 de la Ley 20.780 (Reforma Tributaria), donde se modifica el Art. 64 de la Ley de IVA, entregando facilidad para que los contribuyentes que cumplen con los requisitos puedan postergar el pago íntegro del Impuesto Al Valor Agregado devengado.
- **Nuevos plazos para Convenios y facultades de Condonación (Política de Convenios y condonaciones, Art. 192 Código Tributario).** La Tesorería implementó condonaciones para pago contado y compensación de un 70% en intereses y multas para convenio de pago total 60% en intereses y multas y convenio de pago parcial, 50% en intereses y multas. En relación a los convenios de pagos, se amplió hasta 24 meses el plazo para que la Tesorería General de la República puede dar facilidades de pago a los deudores, y se establece que los criterios para otorgar condonaciones se fijarán por el propio Servicio de Tesorerías. Se implementa distinción sobre la base de la existencia o no de garantías (% pie). Para efectos de determinar el N° de cuotas, todos los contribuyentes se consideran con buen comportamiento.
- **Cambio de sujeto en el pago del IVA (a partir de 2015).** Producto de la implementación de la Reforma Tributaria, durante el año 2015 la Tesorería General de la Republica ha debido rediseñar e implementar el módulo de pago de cambio de sujeto de Impuesto al Valor Agregado (IVA). El proyecto consideró un cambio en el sistema informático que permitiera tener la trazabilidad de la solicitud de devolución cambio de sujeto (Art. 126) y de pequeños productores agrícolas que son enviadas por el Servicio de Impuestos Internos (SII), cuyo principal beneficio se encuentra relacionado directamente a la recuperación del IVA a un universo mayor de contribuyentes .La implementación del proyecto se generó en Septiembre de 2015 y actualmente se encuentra en proceso de pruebas por parte del SII.
- **Egresos por transacciones electrónicas.** Se potenciaron los egresos electrónicos, los que se refleja en un 89,75% de las transacciones efectuadas por la Red de Tesorerías a lo largo del país a través de este medio. En específico, se logró que 87% de las devoluciones realizadas bajo el concepto de “Devolución de Renta Masiva”, se hicieran por vía electrónica, superando el 81,2% comprometido en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) 2015.

- **Implementación del Sistema de Integración de Comercio Exterior (SICEX).** En el año 2015, se comenzó con la implementación del espacio en el Portal Web de Tesorerías donde se pueden ejecutar los trámites de comercio exterior, asociados a las exportaciones e importaciones y tránsito de mercancías, coordinando a los Servicios Públicos participantes, para completar el flujo único de toda la información relacionada a una transacción. El proyecto está en última etapa final de certificación.
- **Rectificatoria para el Impuesto Verde.** En el año 2015, Tesorería implementó una nueva aplicación complementaria al Impuesto Verde, la cual permite modificar el Formulario 88, que se relaciona con el pago “Impuestos Verdes a Fuentes Móviles” en línea en caso de haber ingresado datos incorrectos. De esta forma se evita que el contribuyente tenga la necesidad de dirigirse a hacer el trámite personalmente a la Tesorería respectiva. Se creó así la aplicación de Rectificatoria Impuesto Verde sobre el formulario “Impuestos Verdes a Fuentes Móviles”, la cual quedó disponible en la página Web de la Tesorería, facilitando los trámites para nuestros contribuyentes.
- **Administración de Rechazos.** Con el objetivo de tener procesos de calidad no tan sólo hacia la ciudadanía, sino también con nuestros usuarios públicos como es el caso de los Servicios Giradores, se implementó el proyecto de administración de rechazos, que busca aumentar la eficiencia entre Servicios Giradores, permitiendo a los contribuyentes disminuir trámites y a la TGR minimizar errores de transferencia de información.
- **Operación Renta.** Es uno de los procesos más relevantes por su volumen e impacto en la ciudadanía, así como también en la estrategia institucional, que se mide a través del indicador de “Porcentaje anual de egresos por Operación Renta realizados a través de transacciones electrónicas”. Durante 2015 el indicador tuvo un efectivo de 87,01% de depósitos por Renta superando el 81% comprometido.

En términos cuantitativos, el impacto se vio reflejado en una considerable reducción en la cantidad de cheques emitidos desde el año 2014 al 2015, generándose solo en la emisión y distribución de cheques un ahorro aproximado que asciende a \$58 millones. A lo anterior se le debe sumar los costos ahorrados por Concepto de Horas Hombre y almacenaje.

El resultado obtenido durante el año 2015 se debe principalmente a la consolidación de las medidas que ya se venían aplicando en años anteriores, tales como difusión en medios de comunicación local y radio a nivel nacional, afiches en metro, campañas en terreno y captura de datos de cuentas bancarias de los contribuyentes. En forma complementaria, el año 2015 se abordó con más presencia tanto a nivel nacional como local a través de las Tesorerías Regionales y Provinciales de la difusión de los beneficios que implica el pago a través del depósito electrónico, por sobre el cheque en la campaña “Yo elijo depósito”.

- **Bonificación Portuaria Ley 20.773.** Durante el último trimestre del año 2014, se publicó la Ley 20.773 que entregaba un beneficio económico excepcional a los trabajadores

portuarios que no tuvieron derecho a descanso para colación por turnos realizados entre 2005 y 2012. Producto de lo anterior, es que durante el año 2015 y por intermedio de la información disponibilizada por el Ministerio del Trabajo (quienes se encargan de generar los cálculos correspondientes para el pago de cada uno de los beneficiarios), la TGR procedió al pago de los beneficios informados.

- **Ahorro Previsional Voluntario (APV).** El artículo 20 O, del DL N° 3.500, de 1980, establece que “El trabajador dependiente o independiente que hubiere acogido todo o parte de su ahorro previsional al régimen tributario señalado en la letra a) del inciso primero del artículo 20 L, que destine todo o parte del saldo de cotizaciones voluntarias o depósitos de ahorro previsional voluntario o de ahorro previsional voluntario colectivo, a adelantar o incrementar su pensión, tendrá derecho, al momento de pensionarse, a la bonificación de cargo fiscal que se indica en este artículo”, en este sentido, durante el año 2015 se trabajó en mejoras relacionadas con el sistema Informático que se utiliza para el pago de esta bonificación, lo cual implicó generar un nuevo módulo que permitiese mejorar la fórmula de cálculo para la entrega de este beneficio en concordancia con el Servicio de Impuestos Internos (SII).
- **Solicitudes de Egresos a Contribuyentes materializadas en el plazo de 7 días hábiles o menos por las Tesorerías del país.** Durante el año 2015, y como parte de una meta institucional asociada a los egresos materializados en un plazo de 7 días hábiles para los egresos por concepto de bienes raíces y otros egresos, se logró un porcentaje de cumplimiento del 97%, el cual fue bastante superior al 91% comprometido. Esto claramente demuestra una eficiencia y eficacia en el tratamiento de estos pagos que son de carácter manual.
- **Efectuar el monitoreo y control del procesamiento central de los Egresos.** Durante el año 2015, esta fue una de las iniciativas que logró apalancar la meta institucional de “Solicitudes de Egresos a Contribuyentes materializadas en el plazo de 7 días hábiles o menos por las Tesorerías”, es decir, la revisión constante en la ejecución de los procesos permitió garantizar el cumplimiento del procesamiento de los egresos en un plazo igual o inferior a 2 días desde que se realiza la aprobación del egreso por parte de la Tesorería respectiva.
- **Fiscalización de Egresos no Tributario.** Durante el año 2015, se insertó a la totalidad de Tesorerías a Nivel nacional al actual proceso de fiscalización de egresos no tributarios, mediante la fiscalización de los egresos por concepto de pensiones de Gracia y Ley 20.330 adicionales a los ya fiscalizados en las zonas extremas (Bonificación mano de obra, DFL 15 y ley Navarino). Para ser el primer año, se consideró una etapa de aprendizaje exitosa por parte de las Tesorerías, la cual se verá fortalecida durante el año 2016. Adicionalmente, se creó el cargo de Fiscalizador en las zonas extremas y se realizó la contratación de 4 de ellos, lo que le da mayor relevancia a la TGR en el ámbito fiscalizador, posicionándola cada día más frente a la ciudadanía. Este fortalecimiento se ve refrendado con la obtención de recursos por parte de la DIPRES para la contratación de personal (12 Fiscalizadores), Software e infraestructura para los nuevos responsables de la inspección fiscal.

3.2.4 Logros en los procesos de Cobranza Coercitiva de la Tesorería General de la República: Producto estratégico Recaudación.

- **Fortalecimiento de la Recaudación, Sistema Integral de Cobranza.** La TGR en su necesidad de modernizar continuamente la gestión de la cobranza de deudas, requirió contar con un sistema de apoyo que abordara las distintas áreas y segmentos de la cartera de cobro, a través de un Sistema Integral que abarque todo el proceso de la Cobranza en la Tesorería General de la República, para efectuar el seguimiento o trazabilidad de las gestiones que se realizan a los contribuyentes, con el fin de lograr una cobranza eficiente de los tributos adeudados. Para esto, durante el año 2015, se definieron las mejoras requeridas y se realizó un levantamiento con el análisis de todos los procesos de las distintas etapas del proceso de cobranza.

Durante el primer semestre del periodo 2015, se efectuaron los procesos de compra de licencias de clase mundial que responden a los requerimientos funcionales establecidos para la construcción de este nuevo sistema de gestión de apoyo a los procesos de cobro. Posteriormente, se elaboraron las bases técnicas para el proceso de compra de los servicios de desarrollo e implementación de la solución para TGR, que soporte para la implementación de los procesos del Sistema Integral de Cobranza, consolidando el proceso de adquisición con la tramitación de las bases para el proceso de grandes compras dentro del convenio marco. Finalmente, se llegó a la adjudicación del proyecto, la cual se concretó a fines de Diciembre 2015, cumpliendo los plazos establecidos de ésta. La empresa que se adjudicó el proyecto fue INTESIS CHILE S.A.

- **Fortalecimiento Cobranza Administrativa.** El objetivo principal de Fortalecer la Cobranza Administrativa durante el año 2015 fue asegurar en forma oportuna la recaudación y recuperación de los ingresos fiscales vía acciones coactivas. La Tesorería General de la República, de acuerdo a su modelo de cobro, contacta a través de la plataforma Multicanal en los primeros meses de morosidad a los deudores tributarios, utilizando alguno(s) de los canales con que cuenta (teleoperador, telemensaje, SMS o correo electrónico), de modo de entregarles información de la situación tributaria, los beneficios y canales de pago, así como invitar al deudor al pronto pago acordando compromisos. En atención al incremento de la morosidad como efecto de la Reforma Tributaria y la falta de cobertura de contacto a través de este canal, se implementó el proyecto de Fortalecimiento a la Cobranza Administrativa para ampliar la cartera a gestionar. Durante 2015, se trabajó con una cartera no demandada que aumentó en 43% respecto al periodo anterior, llegando a incluir mensualmente una cartera de 36.615 contribuyentes en promedio. En términos de Recaudación, los resultados con respecto a la Cartera No Demandada contactada fueron superiores a los esperados, alcanzando en promedio 32% de tasa de Recupero respecto de la cartera adicional gestionada de 319.258 contribuyentes.
- **Incremento Recaudación por Efecto de Cobranza.** La recaudación por efecto de cobranza, contabilizada de acuerdo al DFL N°1 año 2002 del Ministerio de Hacienda, es una

de las principales herramientas para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la TGR. Durante 2015, la meta establecida se fija de acuerdo a la modalidad que indica el decreto antes señalado y que en términos absolutos correspondió a 426.507 millones de pesos, la cual representa un incremento del 7% respecto a la meta fijada para el año 2014 (397.249 millones de pesos). El primer trimestre del año 2015 se caracterizó por resultados de recaudaciones inferiores en promedio de un 14% respecto a aquellas obtenidas en 2014, principalmente producto de las mayores condonaciones de recargos legales (herramienta de negociación para el pronto pago) que existieron durante el primer semestre del año 2014. Sin embargo, a partir del segundo trimestre del 2015, se revierte aquella tendencia, obteniéndose resultados superiores en promedio en un 23% mensual, lo cual se obtiene por una serie de medidas implementadas por la TGR, tales como: ajuste de modelo de cobranza, implementación de medidas especiales, aceleración de los plazos en el cobro judicial entre otros. Esta tendencia determinó que al cierre del año se recaudaran 565.160 millones de pesos, un 14% más respecto de lo recaudado el 2014 (494.454 millones de pesos). Esta recaudación equivale a un cumplimiento de la meta 2015 de un 133%, superior al obtenido el 2014 (124% de cumplimiento).

3.2.5 Logros en los procesos de Gestión de Inversiones, Contabilidad Gubernamental y Administración Presupuestaria de la Tesorería General de la República.

- **Gestión de las Inversiones Cuenta Única Fiscal moneda nacional.** En relación a la gestión de Inversiones, la Tesorería General de la República tuvo como desafío para el 2015 mantener el Saldo promedio mensual de la Cuenta Única Fiscal (cuenta en moneda nacional) bajo los 21.500 millones de pesos, con la finalidad de realizar correctamente las Inversiones en las Instituciones Financieras y en los plazos planificados por la Institución.

El principal impacto se percibe en el nivel de inversión de los recursos del Tesoro Público, toda vez que diariamente el saldo de la Cuenta Única Fiscal disponible una vez cerradas las mesas de dinero es muy cercano a cero. De esta forma se espera que los excedentes diarios de caja se inviertan en diversos instrumentos financieros generando mayor rentabilidad del Tesoro Público.

El Nivel de actividad efectivo (% de cumplimiento): El saldo promedio mensual CUF alcanzó el monto de \$314, lo que equivale a 6.847.134% de sobrecumplimiento respecto de la meta anual establecida.

- **Gestión de las Inversiones Cuenta Única Fiscal moneda extranjera.** La Tesorería tuvo como desafío durante el año 2015, mantener el saldo promedio mensual de la Cuenta Corriente Banco Estado en moneda extranjera en no más de US\$10.000, con la finalidad de realizar correctamente las Inversiones en las Instituciones Financieras y en los plazos planificados por la Institución.

El principal impacto se percibe en el nivel de inversión de los recursos del Tesoro Público, toda vez que diariamente el saldo de la Cuenta Corriente en Dólares Americanos N° 506-5 Banco Estado disponible una vez cerradas las mesas de dinero es muy cercano a cero. De esta forma se espera que los excedentes diarios de caja se inviertan en diversos instrumentos financieros generando mayor rentabilidad del Tesoro Público.

El saldo promedio mensual de la Cuenta Corriente en Dólares Americanos N° 506-5 Banco Estado alcanzó el monto de 1.417 dólares, lo que equivale a 706% de sobrecumplimiento respecto de la meta anual establecida.

- **Mejora continua, ISO 9001 de los procesos de Finanzas Públicas.** En cuanto a la mejora continua de los procesos, un importante desafío 2015 correspondió a la Implementación bajo Norma ISO 9001 de los procedimientos asociados a Fondos Soberanos, a objeto de disponer de procesos con un estándar de calidad uniforme para la ejecución de las funciones delegadas por el Banco Central.

La implementación bajo Norma ISO 9001:2008 de cuatro (4) procedimientos de la Sección Gestión Financiera asociados a Fondos Soberanos permitió disponer de procesos formales y controlados con un estándar de calidad a objeto de que la División de Finanzas Públicas desarrolle en forma adecuada las funciones de Fondos Soberanos delegadas por el Banco Central. El 100% de los procedimientos a diseñar y publicar están en aplicación.

- **Incremento en el valor agregado de la información contable del Tesoro Público.** Uno de los compromisos adquiridos el año 2015 fue la definición de criterios y/o estándares de calidad que permitieran mejorar la calidad y oportunidad de la información contable del Tesoro Público entregada a otras instituciones. Para ello se sostuvieron reuniones de trabajo con diferentes Servicios Públicos a los cuales se les envían reportes contables en materias específicas, actualizando y formalizando a través de Actas de Requerimientos sus necesidades de información para luego mejorar los informes mensuales según lo acordado por ambas partes.

La iniciativa de actualización de los requerimientos de información del Tesoro Público para determinadas cuentas realizada con distintas instituciones públicas y la elaboración de un reporte periódico mejorado y despachado en forma electrónica (complementariamente al formato papel), ha permitido elevar el valor agregado de la mantención de la contabilidad del Tesoro Público (TP), mejorando de paso la imagen de la TGR frente a sus instituciones pares de la administración pública.

- **Diseño de Compliance Independiente para Fondos Soberanos.** De acuerdo a lo solicitado por el Ministerio de Hacienda (MdH), se diseñó un sistema de control de cumplimiento de límites de inversión para Fondos Soberanos. Este sistema evalúa la cartera completa de cada mandato de inversión, y no se limita a validar las alertas de incumplimiento que pudiera emitir el banco custodio a partir del análisis que se ha contratado con este último. El encargo general a TGR de efectuar tareas de compliance está dado en el Decreto 1492 del MdH, publicado en Marzo 2015. El encargo particular de

efectuar un análisis independiente está dado por una resolución del MdH cuyo borrador inicial está aún en revisión, pero que en la reunión de coordinación con el MdH y la Dirección de Presupuestos (DIPRES) de Octubre 2015 se acordó implementar a partir de Enero 2016.

Ampliar el alcance de los controles que efectúa el banco custodio, ya que hay ciertos límites que éste no cubre actualmente, dado su alto nivel de automatización. Adicionalmente, el diseño de los controles ha permitido proponer mejoras a las directrices de inversión, a partir de análisis en conjunto con el MdH y los propios administradores de los Fondos Soberanos sobre la definición de ciertos límites.

El diseño completo del Compliance Independiente en el año 2015 permitió implementarlo mediante la emisión del primer reporte semanal sobre datos del 08-ene-16 de manera satisfactoria.

- **Recertificación Año 2015 de los procesos de Finanzas Públicas bajo norma ISO 9001:2008.** Durante el año 2015 el área de Finanzas Públicas logró la recertificación de los 19 procedimientos bajo la Norma ISO 9001:2008. Este logro indica que los procedimientos que actualmente se ejecutan en la División tienen un estándar de calidad que permite el cumplimiento de objetivos y mejora continua. La recertificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo Norma ISO 9001:2008, nos indica que se dispone de procesos estandarizados y controlados lo que permite la continuidad de las actividades y el cumplimiento de objetivos definidos, siendo nuestros usuarios institucionales los principales beneficiarios de aquello.

4. Desafíos para el año 2016

4.1 Recaudación Fiscal: Producto Estratégico Recaudación-Gestión de Inversiones.

La Tesorería General de la República tiene como desafíos para el año 2016 en el ámbito de la Recaudación lograr:

- Recuperar el 23% del total de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del Call Center (deudas menores a 10 millones de pesos).
- Recuperar el 17,9% del total de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Medianos Deudores (deudas menores a 90 millones)
- Recuperar el 5% del total de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Grandes Deudores (deudas mayores a 90 millones)
- Mantener el 72% de los convenios de pagos suscritos en el año 2016 en estado vigente o finalizado por pago.
- Mantener un Saldo Promedio Mensual de la Cuenta Única Fiscal (Cuenta Pesos Chilenos) y de la Cuenta Corriente Banco Estado en Dólares Americanos¹ en no más de M\$6.490.

4.2 Servicio al Contribuyente, Usuarios Públicos, Privados, Beneficiarios y Gobierno, mejora en el cumplimiento espontáneo tributario.

- **Atención a la Ciudadanía.** Con la finalidad de continuar durante el año 2016 mejorando la atención ciudadana, se efectuarán las siguientes actividades para potenciar la atención y el conocimiento de los ciudadanos:
 - ✓ Aplicar nuevamente una encuesta de satisfacción ciudadana a la atención presencial en las Tesorerías Regionales y Provinciales, a fin de mejorar o mantener los resultados obtenidos en el año 2015, mediante la elaboración de un programa de actividades que se aplicaran durante el año 2016.
 - ✓ Desarrollar un Sistema Integral de Información, que contribuya a mejorar el conocimiento sobre nuestros usuarios, a fin de apoyar con ello la atención de los ciudadanos.
 - ✓ Implementar y poner en marcha un nuevo modelo de Call Center, que involucre una mejor plataforma instalada en tecnología y número de posiciones, permitiendo potenciar las llamadas de salida (outbound) y otros medios de contacto virtual distintos al telefónico (SMS, MMS, correo electrónico, etc.).
 - ✓ Realizar un estudio de imagen con el objetivo de establecer y medir la percepción de imagen que tienen los ciudadanos con respecto a la Tesorería General de la

¹ Respecto a su valor equivalente en Pesos Chilenos.

República, la que irá orientada al conocimiento de la Institución, de sus servicios y la diferenciación en relación a otros servicios públicos.

- **Ejecutar un Plan de campañas de mantención de convenios vigentes.** Esta campaña estará orientada a disminuir riesgos de caducidad de convenios para el usuario, contactando al contribuyente a través de la Mesa de Ayuda, durante todos los meses en que el riesgo esté presente, con la finalidad de recordar la morosidad y la posibilidad de la pérdida de los beneficios obtenidos y su efecto en los convenios futuros a los cuales podrá acceder por la historia del comportamiento de pago.
- **Programa, ejecución y evaluación de campañas de cuotas de bienes raíces.** Esta iniciativa tuvo su inicio el año 2015, con la creación del indicador y definiendo la metodología a utilizar, para medir el pago oportuno de contribuciones y gestionar para que este tipo de recaudación incremente. Este programa, ejecución y evaluación de campañas, tiene como objetivo, recordar a los contribuyentes las fechas de vencimiento de cada una de las cuotas de bienes raíces.

El desafío de esta iniciativa, es aumentar los pagos en plazo de este impuesto y que el contribuyente no tenga atrasos en las cuotas de sus contribuciones, siendo el eje fundamental aumentar la tasa de recuperación de la recaudación en plazo.

4.3 Desafíos en los procesos de Operaciones y Atención de Clientes de la Tesorería General de la República: Producto estratégico Distribución - Producto estratégico Recaudación.

- **Ampliar a un nuevo canal o medio de pago de Recaudación** Este desafío tiene como objetivo, facilitar a los usuarios el cumplimiento de obligaciones tributarias, cubriendo aquellos ámbitos menos desarrollados y de esta forma, mejorar la satisfacción del usuario, al contar con otras alternativas de pago y mejorando el proceso de recaudación. Es decir, los contribuyentes, realizan el pago de sus obligaciones, sin tener que asistir a una institución bancaria, o tengan que hacerlo a través de la web. El nuevo canal o medio, debe contar con una gran presencia en las distintas comunas y barrios de las ciudades, así como también, que sus locales o puntos de distribución estén ubicados en las zonas más aisladas de nuestro país.
- **Implementar una Metodología para el tratamiento de inconsistencias registradas en la Cuenta Única Tributaria de los contribuyentes de años anteriores.** La TGR continuamente realiza depuraciones de los datos en la Cuenta Única Tributaria (CUT) de los contribuyentes, lo que se mantendrá durante todo 2016. Teniendo presente que la CUT es poblada con datos propios e información proveniente de otros organismos, las inconsistencias requieren ser tratadas y corregidas para mantener la información depurada y

confiable. Para abordar estas situaciones, que afectan la satisfacción de nuestros contribuyentes, se gestionará una solución integral y definitiva para este efecto.

- **Devolución de impuesto a la Renta (Pago Cash Art. 1 Ley 20.780).** En la búsqueda permanente de mejoras del proceso de egresos esta iniciativa ha sido un anhelo permanente de Tesorería. La Reforma Tributaria recoge esta inquietud planteada por nuestra Institución la que permitirá disponer de un medio de pago que aumentará directamente la eficiencia, eficacia y efectividad de nuestro proceso, al establecer la disponibilidad, a sola presentación de la cédula de identidad en las cajas de BancoEstado, de los montos de devolución de impuestos o bonos que no superen los \$3.000.000 para personas naturales contribuyentes, evitando con ello tanto los costos internos de la emisión y administración de cheques como los de los beneficiarios asociados a tiempos de espera de distribución y trámites adicionales.

Durante el 2016, se implementará este medio de pago en dos conceptos de egresos (Renta masiva y Vocales de mesa), para ir incorporando este medio de pago en otros módulos de egreso de forma paulatina y así llegar al mínimo de emisión de cheques, generando múltiples beneficios para la ciudadanía y la Tesorería

- **Rediseño Modulo de bonificación mano de Obra.** Rediseñar el Modulo de Bonificación a la Mano de Obra en Zonas Extremas, que permita fortalecer el proceso de pago de este beneficio, mediante la mejora al Sistema vigente, optimizando la oportunidad, corrección y mitigando el riesgo operacional producto de la obsolescencia e inestabilidad de la plataforma actual.
- **Desarrollar el requerimiento y diseño de una plataforma integral de información de usuarios.** Desafío para el 2016: Diseñar un nuevo sistema de clientes (base de Personas) que permita que los sistemas interactúen con un solo repositorio para extraer distintos atributos de los usuarios, tales como información para contactabilidad, comportamiento, estratificación etc, contribuyendo así a mejorar el conocimiento sobre nuestros usuarios, y la generación de valor para éstos mediante una mejor atención y a la vez mejorar nuestros procesos que utilizan estos datos para su operación.
- **Proyecto Fiscalización de Egresos no Tributarios.** Implementación del proyecto de fiscalización de egresos no tributarios presentado y aprobado por la DIPRES, el cual tiene por objeto la contratación de personal capacitado, software para el fortalecimiento del proceso de fiscalización e infraestructura para los nuevos funcionarios. Para el año 2016 se considera la contratación de 7 nuevos fiscalizadores.

4.4 Desafíos en los procesos de Cobranza Coercitiva de la Tesorería General de la República: Producto estratégico Recaudación.

- **Coordinación TGR-SII para combatir Elusión y Evasión Tributaria.** Se trabajará durante 2016, en coordinación con el Servicio de Impuestos Internos, en un “Modelamiento de Riesgo de Incumplimiento de Pago” con el objeto de anticipar la probabilidad de pago de los contribuyentes y así tomar las medidas precautorias y/o preventivas respecto de aquellos deudores con altas posibilidades de incumplir el pago, de manera de coordinar las acciones que permitan asegurar y/o garantizar el pago de tales deudas. Este trabajo estará dirigido básicamente a los contribuyentes que sean materia de auditorías selectivas por parte del SII, ya que estadísticamente son aquellas que normalmente terminan en giros cuantiosos y que poseen menores expectativas de recuperación.

Este trabajo de modelamiento se efectuará utilizando las bases de datos disponibles en ambos Servicios, que permitan perfilar a los contribuyentes de acuerdo a su comportamiento histórico en el pago de sus obligaciones tributarias y permitirá que ambas instituciones se coordinen de manera previa respecto al giro de impuestos que afecte a contribuyentes con mayor riesgo de incumplimiento en el pago de sus deudas tributarias.

- **Implementación Nuevas Unidades de Cobro por Reforma Tributaria.** La Reforma Tributaria producirá un aumento en la cantidad de giros emitidos por el Servicio de Impuestos Internos como efecto del aumento de dotación de fiscalizadores, situación para la cual el Servicio de Tesorerías implementará una serie de iniciativas en las que se destacan en el ámbito de la cobranza las siguientes:
 - ✓ Optimización del negocio de cobranza a partir de ajustes en la estructura de las Unidades de Cobro en las Tesorerías Regionales y Provinciales del país.
 - ✓ Creación de nuevas Unidades de Cobro.
 - ✓ Los ajustes en la estructura de cobranza consisten en la creación de un equipo staff, el cual proveerá a las Unidades de Cobranza de apoyo administrativo y en el análisis patrimonial de su cartera y control de gestión, como también se encargará de elaborar la estrategia de cobro transversales para cada oficina.
- **Sistema Integral de Cobranza.** Durante el 2015 se realizó el proceso de compra del sistema, el cual ya se encuentra adjudicado a una empresa externa. Este Sistema tiene por objeto el apoyar en forma integral todo el proceso de Cobranza de impuestos y créditos del sector público, tanto en las fases de cobro administrativo, cobro judicial en sede administrativa y cobro judicial en sede judicial. Durante el primer semestre del presente año, se realizará la puesta en marcha de los módulos de Cobranza Administrativa e Inteligencia de Negocios. Estos módulos deben cumplir las siguientes funcionalidades principales:
 - ✓ Generación Cartera a gestionar que consiste principalmente en determinar la cartera morosa de TGR y caracterizarla según diversos parámetros. Luego determinar las acciones de Cobranza para dicha cartera, definir la estrategia Global de acuerdo a los parámetros de Cobranza vigentes, segmentos y canales de gestión de cobro,

estableciendo las acciones a desarrollar. Posteriormente, el sistema deberá aplicar la estrategia Global a la Cartera Morosa caracterizada, generando las carteras para cada Proceso de Cobro, identificando el canal.

- ✓ Selección de Cartera para Emisión de Cobranza Judicial, funcionalidad que permitirá generar las demandas habiéndose aplicado estrategia global a la cartera morosa caracterizada. Esta generación puede ser masiva centralizada a notificarse por Recaudador Fiscal o por Carta Certificada.
 - ✓ Selección de Cartera Plataforma Multicanal, con lo cual se determinará el canal por el cual se abordará cada grupo de deudores para posteriormente poner a disposición la cartera de cobro para cada Canal e iniciar la gestión correspondiente, incluyendo la trazabilidad completa de la cartera a gestionar, una vez aplicados Bloqueos, Reglas de Negocio, Estrategia de cobro, entre otros, todos definidos por TGR.
 - ✓ Proceso de Gestión de Cobro a través de Contact Center, que permite realizar la gestión de contacto, integrando mediante interfaces la Cartera a gestionar con las tecnologías de Contact Center para la sincronización entre la telefonía y el recorrido de la Base de Datos a cobrar. Este proceso contempla además el registro de cada gestión realizada (exitosa o no exitosa), permitiendo tipificar el resultado del contacto y de la gestión de cobro.
 - ✓ Gestión por Cartas, proceso que contempla la generación de la Base de datos (BD) con todos los datos de las cartas que serán impresas por un proveedor externo; validación de dicha BD; determinación de una dirección óptima por deudor, construcción de los archivos que serán enviados a la empresa externa. Además incluye, registro y seguimiento de los resultados del proceso de gestión por cartas.
 - ✓ Gestión de Agendamientos que permitirá registrar las citas acordadas con los contribuyentes, en función de la disponibilidad de oferta de atención, determinada por las Tesorerías, realizar el registro de la atención realizada al contribuyente en la Tesorería a la cual asiste, tipificando el resultado de la gestión de cobro, monitorear los agendamientos asociados a su jurisdicción (Tesorería), con el fin de asegurar la atención oportuna del contribuyente y la retroalimentación respectiva asociada a la gestión realizada, y generar las alarmas o avisos de acuerdo a la ocurrencia o no de determinados eventos críticos del proceso.
 - ✓ Gestión solicitudes consultas y reclamos, que permita llevar el control de los casos ingresados por los Contribuyentes y sus respuestas, registrando y tipificando el resultado lo que permitirá que el sistema genere una propuesta de respuesta.
 - ✓ En una segunda fase se implementara durante el segundo semestre del 2016 el módulo de Cobranza Judicial, tanto en sede administrativa, con el modelo y la implementación de los requisitos funcionales, la migración de los datos de los actuales sistemas apoyan el proceso de cobro, con sus respectivas pruebas para su paso a producción e implementación de estos. Del mismo modo se implementara el módulo de Business Intelligence, para el módulo de cobranza judicial en sede administrativa.
- Cobranza Administrativa. Elaborar e implementar un Plan de Mejora durante el año 2016, basados en los resultados de la evaluación del Servicio de Contact Center (Auditorías de Calidad), resultados de la Encuesta de Satisfacción y Workshop con contribuyentes y Analistas de Operaciones, con el fin de asegurar la aplicación correcta de los protocolos de

Atención y contribuir de esta forma a la mejora continua del proceso de Cobranza Administrativa.

- Perfeccionar el Diseño Instruccional y Guion Metodológico de Cursos de Inducción y Reforzamiento para Ejecutivos del Contact Center de Cobranza, para asegurar que los ejecutivos que realizan el contacto telefónico con los deudores gestionados, cuenten con la adecuada formación y se sientan más comprometidos con la TGR y puedan mejorar su desempeño.
- Elaborar un modelo preliminar de análisis de comportamiento de la cartera territorial no demandada, realizar un piloto de gestión de cobro administrativo de dicha cartera de forma focalizada y evaluar el impacto de estrategias destinadas a este segmento, con el objetivo aplicar dichas estrategias de forma masiva en el futuro, disminuyendo la gestión de cobro judicial e incentivando el pronto pago.

4.5 Desafíos en los procesos de Gestión de Inversiones y Contabilidad Gubernamental de la Tesorería General de la República: Producto Inversiones.

- **Gestionar eficientemente las inversiones del Tesoro Público.** En relación a la gestión de Inversiones, la Tesorería General de la República tiene por desafío para el 2016 mantener la sumatoria de los saldos promedios mensuales de la Cuenta Única Fiscal (cuenta en moneda nacional) y Cuenta Corriente en Dólares Banco Estado 506-5, bajo los \$6.490 millones de pesos, ejecutando correctamente las Inversiones del TP tanto en moneda nacional como extranjera, en los plazos diarios planificados para ello. Este compromiso, que reemplaza a la contribución de la División de Finanzas Públicas en el Plan de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de 2015, es sustancialmente más exigente que el de este último año, toda vez que rebaja en forma importante la meta del saldo promedio mensual año de ambas cuentas, lo que implica realizar una mejor gestión de la inversión de los Otros Activos del Tesoro Público (OATP).
- **La implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para Servicios Públicos en el Tesoro Público.** La implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad obedece al cumplimiento de la Resolución CGR N° 16 de 2015 que nace por un mandato efectuado por el Banco Mundial y que está orientado a la homogenización de la información contable pública impulsada por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público con el propósito de avanzar en materia de rendición de cuentas, transparencia y comparabilidad de la información contable para que los usuarios de ésta tengan mayor acceso a su interpretación.

El principal impacto de este compromiso dice relación con la forma de presentar la información contable de ciertos grupos de cuentas, para las que cambia sustancialmente la metodología para el registro y valorización

- **Mejorar la calidad y oportunidad de la información contable del Tesoro Público.** En relación al Objetivo Estratégico de la División de Finanzas Públicas correspondiente a “Mejorar la calidad y oportunidad de la Información contable”, el desafío para el año 2016 está asociado al diseño e implementación de una plataforma WEB que permita la generación y publicación de reportes genéricos y automatizados de determinadas cuentas del Tesoro Público con acceso para las instituciones públicas que hacen uso de dicha información.

Se automatizará la generación de los contenidos de cada informe que actualmente se genera de forma manual para el Servicio Nacional de Aduanas, Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA) y Comisión Nacional de Energía (CNE) mediante un trabajo conjunto con la División de Estudio y Desarrollo. Los informes serán generados en formato Excel y PDF y se podrán descargar a Excel los datos que sustentan los informes.

El comienzo del proyecto tiene como alcance las Instituciones Públicas ya individualizadas, no obstante durante el primer trimestre de 2016, en forma complementaria, se hará un levantamiento de aquellas instituciones públicas cuyos reportes se siguen haciendo de forma manual, con el fin de automatizarlos en el curso del año.

- **Certificación de nuevos procedimientos asociados a Fondos Soberanos.** Para la División de Finanzas Públicas es de suma importancia estandarizar y apuntar siempre a la mejora continua de sus procesos. Para ello, y siguiendo la línea del año 2015 con el diseño e implementación de cuatro procedimientos de Fondos Soberanos levantados bajo la Norma ISO 9001:2008, el desafío para el año 2016 es la presentación de estos cuatro procedimientos a su respectiva certificación.

Los nuevos procedimientos que serán presentados a certificación bajo Norma ISO 9001:2008 durante el año 2016 son los siguientes:

- ✓ Procesamiento de Aporte, Retiro y Rebalanceo.
- ✓ Compliance.
- ✓ Conciliación de Posiciones de Fondos Soberanos.
- ✓ Conciliación de Transacciones de Fondos Soberanos.
- ✓ La certificación traería consigo una estandarización de calidad uniforme para la ejecución de las funciones delegadas por el Banco Central (Fondos Soberanos) y aumentaría en un 21% respecto al año 2015, los procesos que Finanzas Públicas ha incorporado al Sistema de Gestión de Calidad de la Tesorería General de la República

4.6 Desafíos en el ámbito de la gestión interna.

Durante 2016, la Tesorería General de la República, implementará una serie de Iniciativas Estratégicas que apoyarán directamente la gestión interna de la institución, entre las que destacan:

- Elaborar una propuesta de un nuevo Reglamento de Evaluación del Desempeño y Calificación del Personal, con la finalidad de poder gestionar adecuadamente el desarrollo de las personas y equipos.
- Formar y certificar un equipo permanente de monitores de formación continua (segunda versión) para la Tesorería General de la República (TGR), con el fin de gestionar el conocimiento interno y asegurar la correcta internalización y aplicación de los procedimientos operativos del Servicio.
- Actualizar y/o rediseñar malla curricular para la generación de competencias de los cargos de las áreas de Operaciones, Cobranzas y Finanzas Públicas, con la finalidad de poder favorecer la movilidad de los funcionarios.
- Diseñar e implementar un modelo para despliegue de la innovación, basado en una metodología de identificación de problemas, quiebres o desafíos, respuestas de alternativas posibles, que permita articular apoyo sistemático a los procesos, así como la consecución de las declaraciones y objetivos estratégicos de la Institución.
- Elaborar un Plan general de administración de los archivos de la Tesorería General de la República (TGR), que considere generar estadísticas de la administración de archivos, revisar la normativa vigente (y actualizar si corresponde) e implementar un piloto del Plan general en tres Tesorerías del país, con el objetivo de optimizar espacios destinados a los archivos de la TGR.
- Elaborar un Manual de Infraestructura que defina el estándar de edificación en las dependencias de la Tesorería General de la República (TGR) con la finalidad de contribuir a entregar una atención de calidad a nuestros usuarios.

Anexos

- Anexo 1: Identificación de la Institución.
- Anexo 2: Recursos Humanos
- Anexo 3: Recursos Financieros.
- Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2015.
- Anexo 5: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2015
- Anexo 6: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo 2015
- Anexo 7. Resultados en materia de Implementación de medidas de Género y de descentralización / desconcentración
- Anexo 8: Proyectos de Ley en Trámite en el Congreso Nacional y Leyes Promulgadas durante 2015
- Anexo 9: 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

“Somos el Servicio Público encargado de Recaudar, Distribuir, Gestionar las Inversiones y Contabilizar el Tesoro Público. Generamos valor público cuando cumplimos con las obligaciones que nos encomienda la Ley, satisfaciendo las necesidades de nuestros Ciudadanos, Usuarios Públicos y Privados y Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en servicios e innovación”.

- Aspectos Relevantes contenidos en la Ley de Presupuestos año 2015

Número	Descripción
1	RENOVACIÓN DE CORE TI El núcleo de la plataforma tecnológica sustenta los distintos procesos de negocio TGR, la cual requiere un ciclo de renovación cada tres años para garantizar su continuidad operacional, la capacidad de procesar el volumen creciente de transacciones e incorporar nuevas políticas y servicios, como es el caso de la Reforma Tributaria. La ejecución del proyecto durante 2015 fue la continuidad del gasto iniciado en el año 2014, renovación y fortalecimiento de los equipos y programas computacionales del Core TI, destacando en el primer trimestre el pago de solución integral de equipamiento computacional, en el mes de agosto el pago de Licencias Oracle que son parte del motor de la base datos Institucional y en diciembre el pago de equipos de climatización del data center, proyecto que presenta continuidad para el año 2016. La ejecución en cada uno de los subtítulos fue plena, a excepción del subtítulo 21 referente al pago de las remuneraciones, donde el saldo, tal como se explicó en apartados anterior, se debió al desfase en la llegada de los 20 funcionarios.
2	SISTEMA INTEGRADO DE COBRANZAS Sistema para apoyar de manera integral la gestión de todos los procesos de cobro que ejecuta la Tesorería, sistema que continúa la senda institucional de fortalecer sus operaciones respecto a la implementación de la Reforma Tributaria en el Servicio de Tesorería. La ejecución del proyecto durante el año 2015 se caracterizó por gastos en equipos y programas computacionales para la implantación del SIC, destacando pagos en los meses de agosto por adquisición de hardware y en diciembre por adquisición de software, el proyecto presenta continuidad para el año 2016 principalmente en la adquisición de software que sustentará los distintos módulos del sistema. Se ejecutó el 100% del presupuesto asignado para este proyecto.

Número	Descripción
	COBRANZA ADMINISTRATIVA
3	Proyecto de continuidad Institucional, con foco en el fortalecimiento de las operaciones de la cobranza administrativa que permitan apoyar exitosamente la Reforma Tributaria, destacando gastos relacionados a la incorporación de nuevos funcionarios (aumento de dotación) y los gastos inherentes a su operación como son para la operación corriente, viáticos, habilitación y equipamiento. La ejecución del proyecto durante el año 2015 se caracterizó por el pago de remuneraciones a partir del mes de marzo, mes en el cual se gatilló gastos inherentes administrativos y de equipamiento, observando variabilidad influenciada por la estructura de remuneraciones y por el ingreso mensual de los nuevos funcionarios. Se ejecutó el 100% del presupuesto asignado para este proyecto.
	ADMINISTRACIÓN DE RECHAZOS DE SERVICIOS GIRADORES
4	Permitir a cada Tesorería del país y a cada contribuyente, conocer el estado de aquellos formularios remitidos por los Servicios Giradores y que fueron rechazados por Tesorería, optimizando la gestión entre la TGR y los Servicios Giradores, y de esta forma minimizar los errores de transferencia de información. El proyecto contemplo recursos para la contratación de personal informático especializado que fortaleciera el sistema de rechazos de la TGR, por ello la ejecución del año 2015 se caracterizó por el pago de remuneraciones y gastos inherentes a su operación como son gasto corriente, habilitación y equipamiento, gastos que se gatillaron a partir del segundo semestre según ingreso del personal contratado. El saldo del presupuesto asignado, se produjo por la contratación al último trimestre de 3 funcionarios, y no a 1 a inicio de años como estaba estipulado.

- Objetivos Estratégicos

Número	Descripción
1	Mejorar la satisfacción de nuestros ciudadanos, usuarios públicos y privados y Gobierno, mediante una gestión orientada a la calidad de servicios, que permita generar valor público.
2	Asegurar la recaudación y recuperación de los ingresos fiscales, promoviendo el logro de resultados que permitan asegurar el financiamiento de las políticas públicas diseñadas por el Gobierno.
3	Aumentar la eficacia y eficiencia de la distribución de recursos mediante el fortalecimiento de la calidad de los procesos para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios públicos y privados y Gobierno.
4	Mejorar la calidad y oportunidad de la Información contable, mediante el fortalecimiento de los procesos, para promover el accountability público y privado.
5	Gestionar eficientemente las inversiones del Tesoro Público, apoyando el proceso de rentabilización de los recursos del Tesoro, para cumplir con las obligaciones financieras.

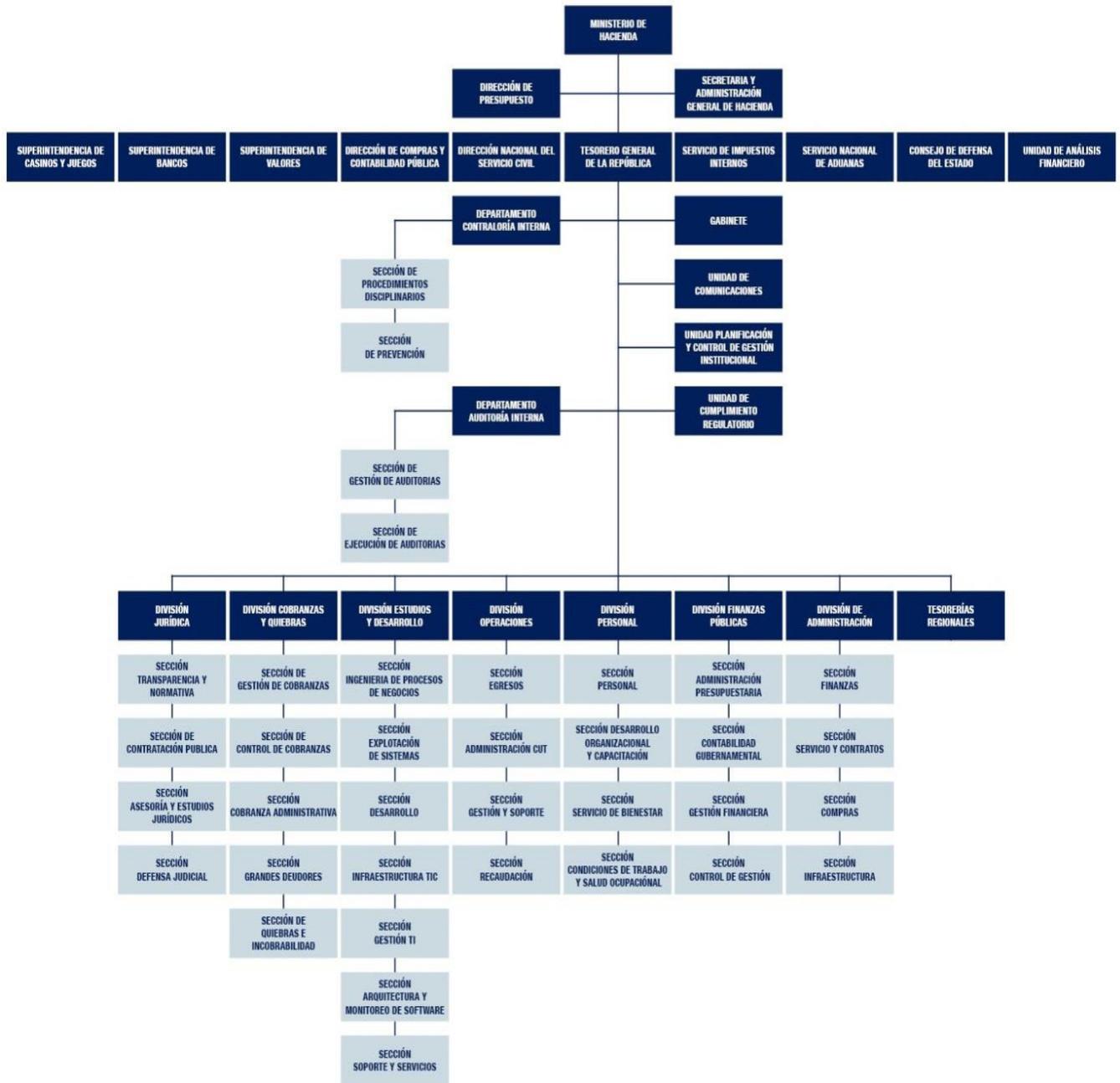
- Productos Estratégicos vinculados a Objetivos Estratégicos

Número	Nombre – Descripción	Objetivos Estratégicos a los cuales se vincula
RECAUDACIÓN		
1	<p>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). La recaudación financiera corresponde al ingreso de fondos mediante la emisión de Títulos de Deuda Pública vía licitaciones de Bonos del Tesoro a través del Agente Fiscal, 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.</p>	1,2
GESTIÓN DE INVERSIONES		
2	<p>Ejecutar, recuperar y registrar correctamente el proceso de Inversiones Financieras de los excedentes diarios de caja del Tesoro Público y del Fondo para la Educación, de acuerdo a las instrucciones emanadas por las Autoridades Económicas del país, con el objetivo de apoyar el proceso de rentabilización de los recursos del Tesoro y así proveerlos oportunamente, para cumplir con la distribución de los fondos y las obligaciones financieras y presupuestarias del Estado. Controlar los límites de riesgo (compliance), las posiciones y transacciones de los Fondos Soberanos del país: Fondo de Reserva de Pensiones (FRP) y Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES).</p>	1,4,5
DISTRIBUCIÓN		
3	<p>1) 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. 2.a) Transferencias de aportes a Organismos Públicos y Privados: 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 la Dirección de Presupuestos. 2.b) Transferencias a Municipalidades: corresponde a la distribución de fondos en moneda pesos a las Municipalidades del país de acuerdo a la Ley de Rentas Municipales. 3) 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.</p>	1,3

- Clientes / Beneficiarios / Usuarios

Número	Nombre
1	Usuarios Privados: 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.
2	Usuarios Públicos: Municipalidades y Organismos, Instituciones y Servicios Públicos a los cuales se les transfieren recursos, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Presupuestos. Congreso Nacional, Contraloría General de la República, Corte Suprema, Cortes de Apelaciones, Defensoría Penal, Juzgados de Cobranza Laboral y Previsional, Tribunales de Primera Instancia, entre otros.
3	Gobierno: Autoridades económicas, administrativa y regionales, tales como: Presidencia de la República, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Educación, Ministerio de Justicia, Ministerio de Defensa Nacional, Gobiernos Regionales, entre otros.
4	Ciudadanos

b) Organigrama y ubicación en la Estructura del Ministerio



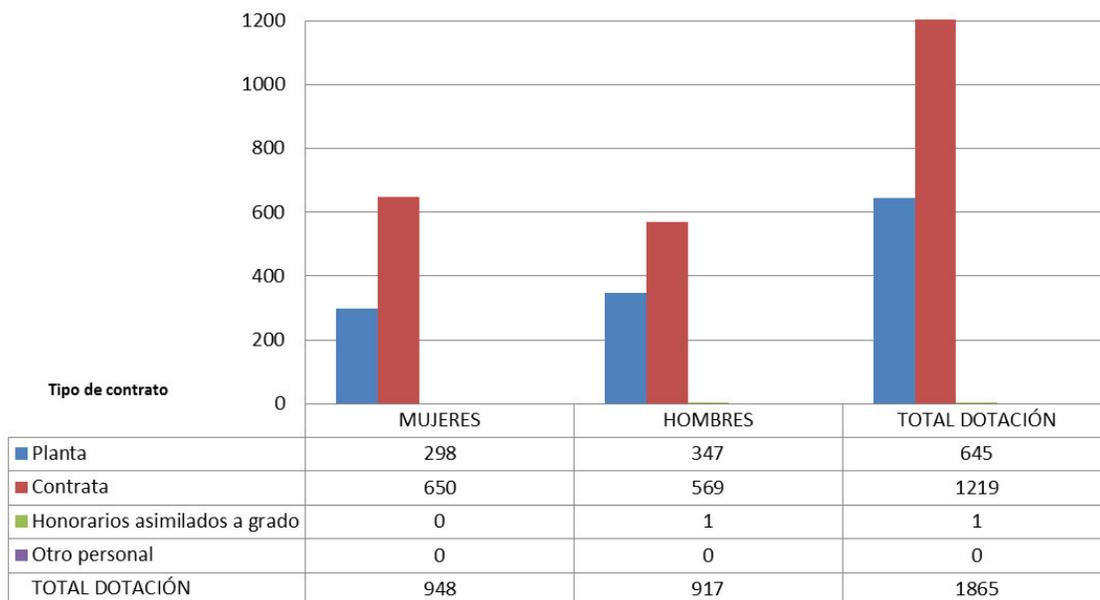
c) Principales Autoridades

Cargo	Nombre
Tesorero General	Hernán Frigolett Córdova
Jefe de Gabinete	Alicia Viteri Andrade
Jefe Departamento de Contraloría Interna	Marcela García Leiva
Jefe Departamento Auditoría Interna (S)	Luis Contreras Varas
Jefe Unidad de Planificación y Control de Gestión Institucional	Gonzalo Fuentes Opplinger
Jefe Unidad de Comunicaciones	Marcelo Castilla Sibilla
Jefe División de Operaciones (TyP)	Maria Elena Parada Oyarzun
Jefe División de Cobranzas y Quiebras	Aquiles Jara Veloso
Jefe División de Finanzas Públicas	Cristian Palma Arancibia
Jefe División Jurídica	Rubén Burgos Acuña
Jefe División de Personal	Danilo Kuzmanic Vidal
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 Tarapacá	Manuel Albally Silva
Tesorero Regional de Antofagasta	Juan Carlos Gacitúa Arriagada
Tesorero Regional de Atacama	Cristian Astudillo González
Tesorero Regional de Coquimbo (S)	Max Stevenson Galaz
Tesorero Regional de Valparaíso	Cecilia Arancibia Herrera
Tesorero Regional Del Lib. Gral. Bernardo O'Higgins	Alda Schiappacasse Franco
Tesorero Regional del Biobío	Luis Salinas Pino
Tesorero Regional de Concepción (TyP)	Luis Nuñez Urbina
Tesorero Regional de la Araucanía	Marco Vasquez Ulloa
Tesorero Regional de Los Ríos	Mario Aravena Bozo
Tesorero Regional de Los Lagos	Washington Fernando Fuentes
Tesorero Regional de Aysén	Juan Andrés Galilea Sola
Tesorero Regional de Magallanes y la Antártica Chilena	Jorge Altamirano Figueroa
Tesorero Regional Metropolitano	Eugenio Guzmán Fredes
Tesorero Regional Santiago Oriente	Raúl Pizarro Palma
Tesorero Regional Santiago Poniente (S)	Cristian Urrutia González
Tesorero Regional Santiago Sur (TyP)	Cristian Arevalo Ruz

Anexo 2: Recursos Humanos

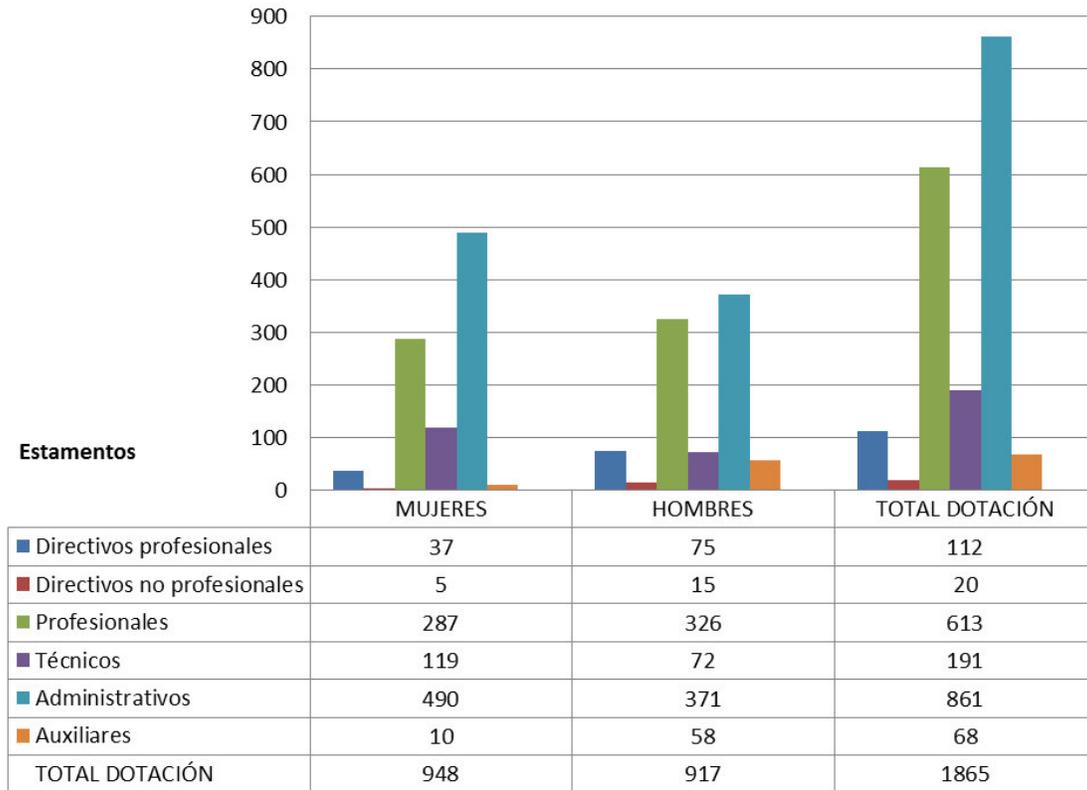
a) Dotación de Personal

- Dotación Efectiva año 2015² por tipo de Contrato (mujeres y hombres)

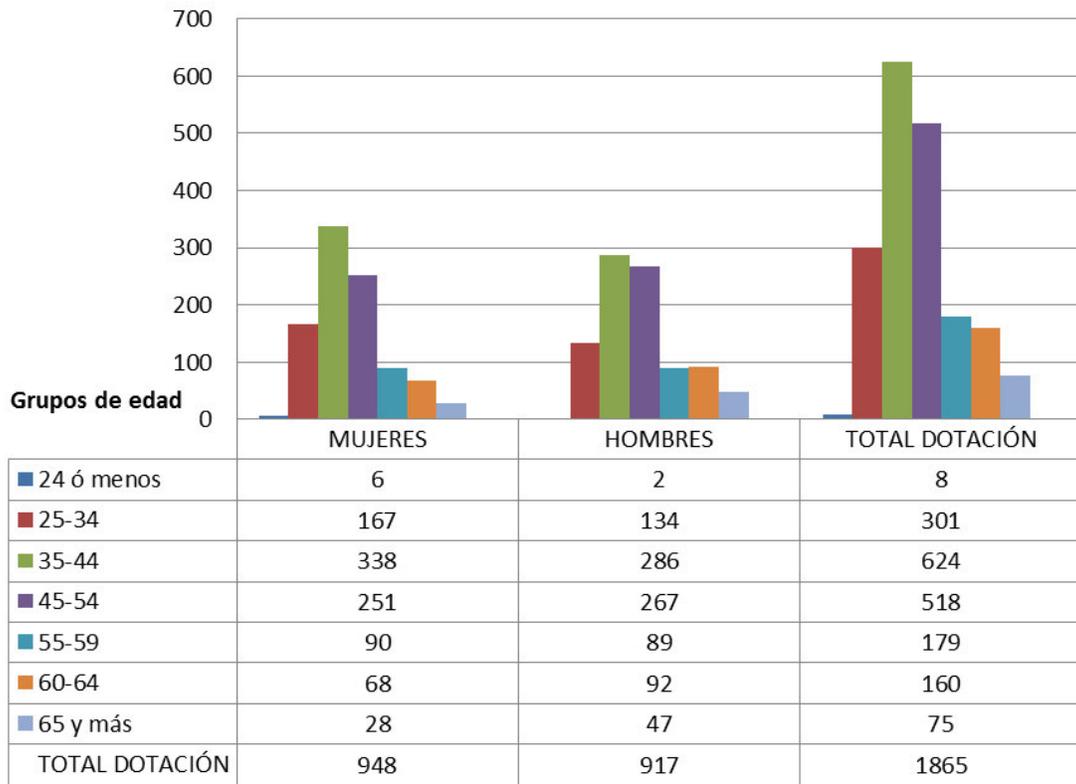


² Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de las leyes Nos 15.076 y 19.664, jornales permanentes y otro personal permanente afecto al código del trabajo, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2015. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no se contabiliza como personal permanente de la institución.

- Dotación Efectiva año 2015 por Estamento (mujeres y hombres)

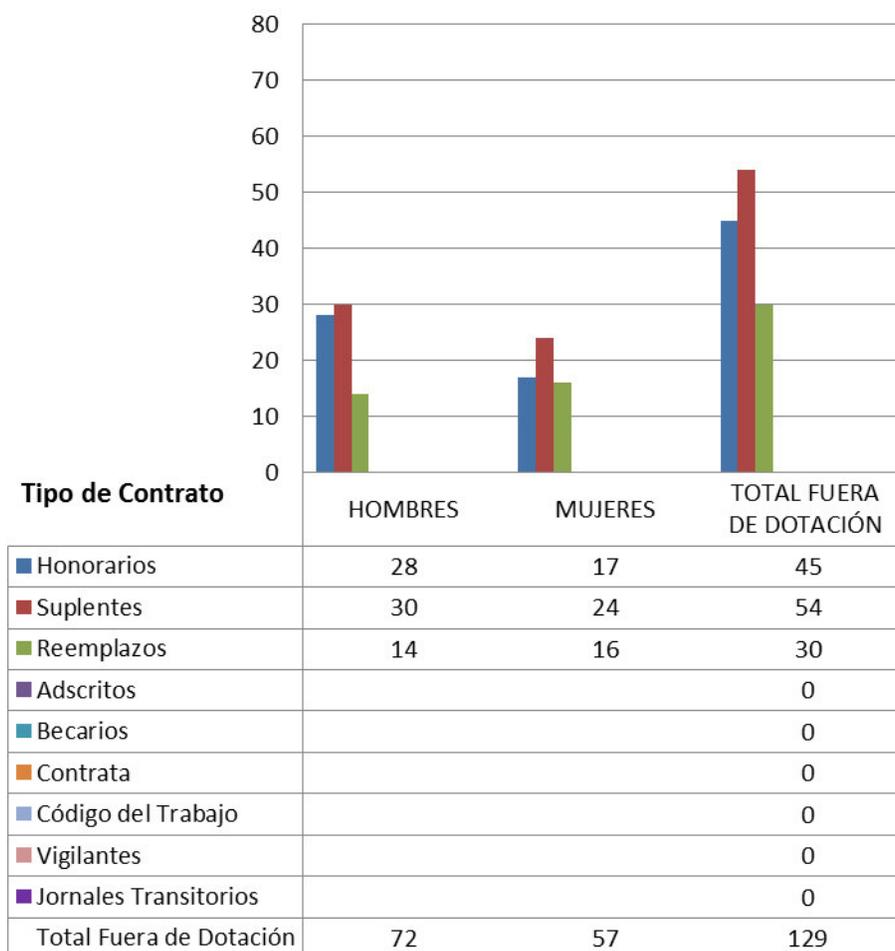


- Dotación Efectiva año 2015 distribuida por Grupos de Edad (mujeres y hombres)



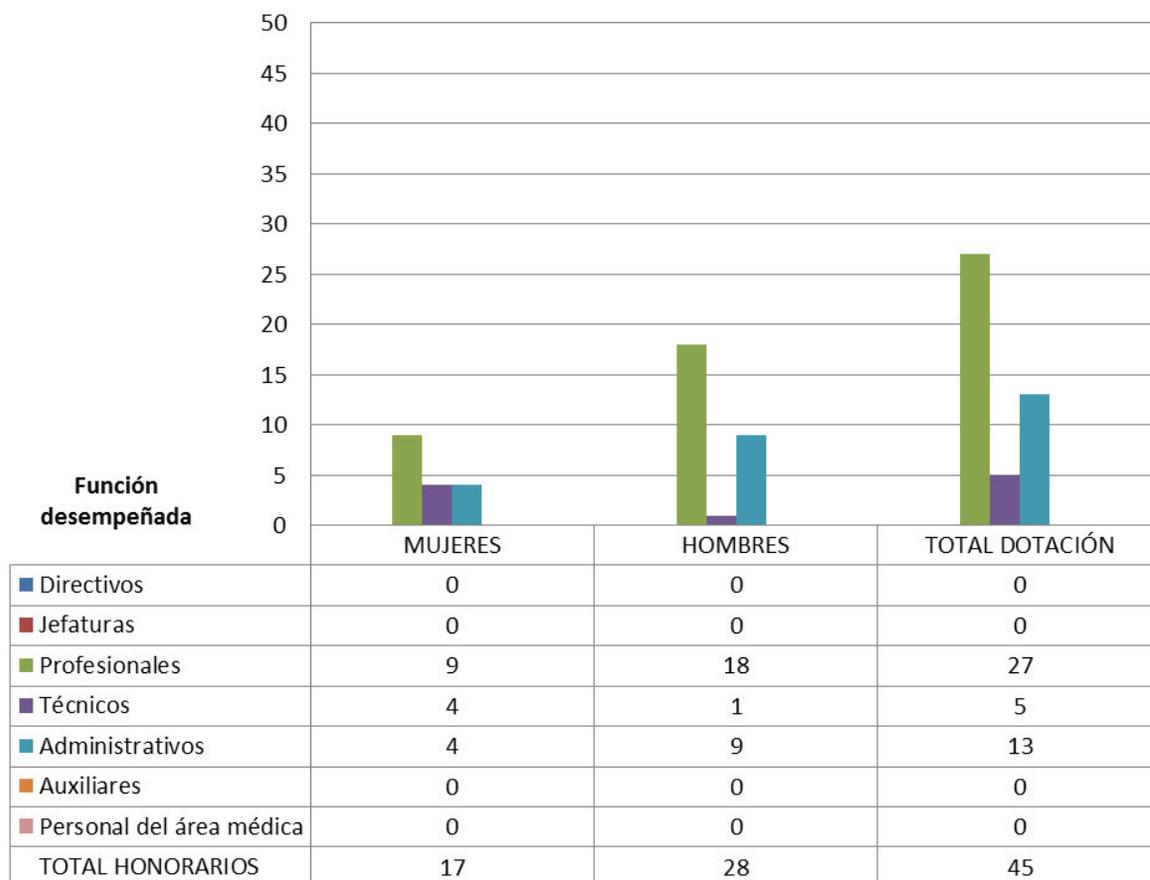
b) Personal fuera de dotación

- Personal fuera de dotación año 2015³, por tipo de contrato (mujeres y hombres)

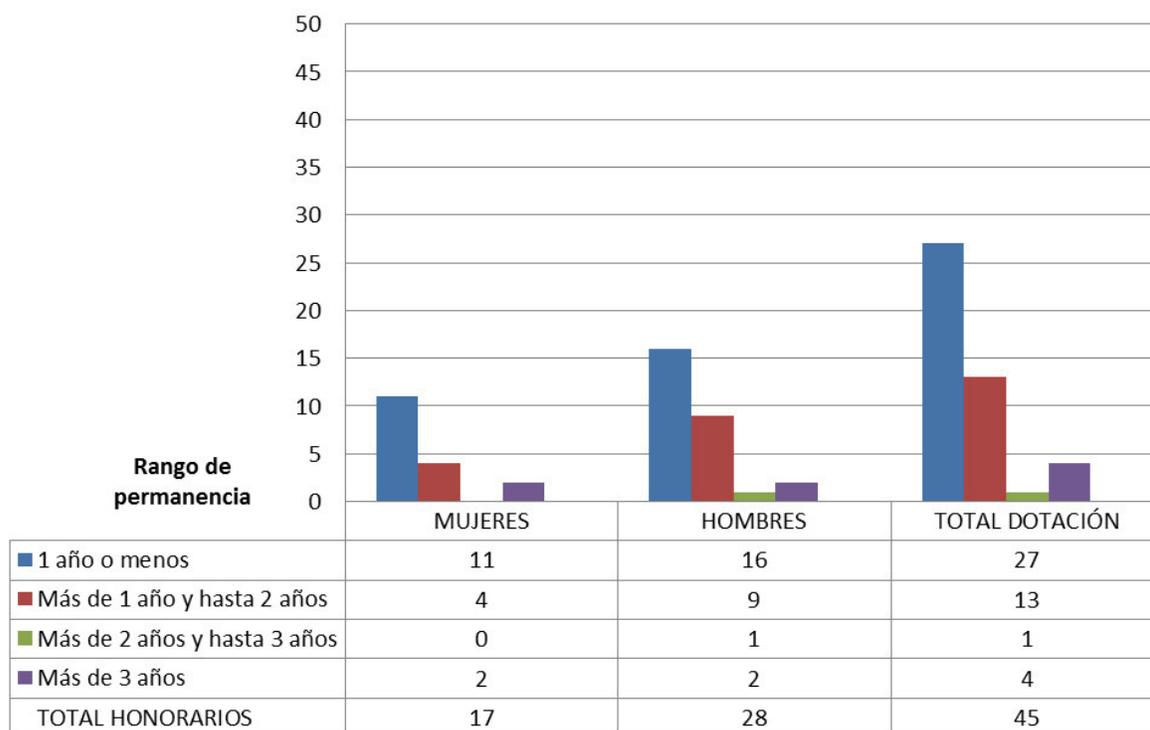


³ Corresponde a toda persona excluida del cálculo de la dotación efectiva, por desempeñar funciones transitorias en la institución, tales como cargos adscritos, honorarios a suma alzada o con cargo a algún proyecto o programa, vigilantes privado, becarios de los servicios de salud, personal suplente y de reemplazo, entre otros, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2015.

- Personal a honorarios año 2015 según función desempeñada (mujeres y hombres)



- Personal a honorarios año 2015 según permanencia en el Servicio (mujeres y hombres)



c) Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Cuadro 1					
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴		Avance ⁵	Notas
		2014	2015		
1. Reclutamiento y Selección					
1.1 Porcentaje de ingresos a la contrata ⁶ cubiertos por procesos de reclutamiento y selección ⁷	(N° de ingresos a la contrata año t vía proceso de reclutamiento y selección/ Total de ingresos a la contrata año t)*100	41,27	58,06	140,69	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	92,31	100	108,33	2
2. Rotación de Personal					
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	4,15	6,06	68,49	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	0,1	2,47	2466,49	4
• Funcionarios fallecidos	(N° de funcionarios fallecidos año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0,1	0,05	186,5	5
- Retiros voluntarios					
o con incentivo al retiro	(N° de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año t/ Dotación efectiva año t)*100	1,3	2,47	189,73	6
o otros retiros voluntarios	(N° de retiros otros retiros voluntarios año t/ Dotación efectiva año t)*100	1,8	1,55	115,759	7
• Otros	(N° de funcionarios retirados por otras causales año t/ Dotación efectiva año t)*100	0,93	1,98	46,87	8

4 La información corresponde al período Enero 2014 - Diciembre 2014 y Enero 2015 - Diciembre 2015, según corresponda.

5 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.

6 Ingreso a la contrata: No considera el personal a contrata por reemplazo, contratado conforme al artículo 11 de la ley de presupuestos 2015.

7 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 ⁴		Avance ⁵	Notas
		2014	2015		
2.3 Índice de recuperación de funcionarios	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios ingresados año } t / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios en egreso año } t}{1}$	88,15	75,22	117,19	9
3. Grado de Movilidad en el servicio					
3.1 Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos y promovidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios Ascendidos o Promovidos}) / (\text{N}^\circ \text{ de funcionarios de la Planta Efectiva}) * 100}{1}$	7,38	13,18	178,57	10
3.2 Porcentaje de funcionarios recontratados en grado superior respecto del N° efectivo de funcionarios contratados.	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios recontratados en grado superior, año } t) / (\text{Total contratos efectivos año } t) * 100}{1}$	5,95	30,82	518,98	11
4. Capacitación y Perfeccionamiento del Personal					
4.1 Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ funcionarios Capacitados año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100}{1}$	106,6	107,3	100,65	12
4.2 Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	$\frac{\sum (\text{N}^\circ \text{ de horas contratadas en act. de capacitación año } t * \text{N}^\circ \text{ participantes en act. de capacitación año } t) / \text{N}^\circ \text{ de participantes capacitados año } t}{1}$	12,41	18,68	150,56	13
4.3 Porcentaje de actividades de capacitación con evaluación de transferencia ⁸	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de actividades de capacitación con evaluación de transferencia en el puesto de trabajo año } t / \text{N}^\circ \text{ de actividades de capacitación en año } t) * 100}{1}$	6,83	17,06	249,83	14
4.4 Porcentaje de becas ⁹ otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de becas otorgadas año } t / \text{Dotación efectiva año } t} * 100$	0	0	0	15

8 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.

9 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 ⁴		Avance ⁵	Notas
		2014	2015		
5. Días No Trabajados					
5.1 Promedio mensual de días no trabajados por funcionario, por concepto de licencias médicas, según tipo.					
• Licencias médicas por enfermedad o accidente común (tipo 1).	(N° de días de licencias médicas tipo 1, año t/12)/Dotación Efectiva año t	1,31	1,40	0,93	16
• Licencias médicas de otro tipo ¹⁰	(N° de días de licencias médicas de tipo diferente al 1, año t/12)/Dotación Efectiva año t	0,47	0,42	1,11	17
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	0,03	0,06	0,53	18
6. Grado de Extensión de la Jornada					
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	(N° de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t/12)/ Dotación efectiva año t	2,7	3,32	81,20	19
7. Evaluación del Desempeño¹¹					
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	95,4	99,78	104,59	20

¹⁰ No considerar como licencia médica el permiso postnatal parental.

¹¹ 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 ⁴		Avance ⁵	Notas
		2014	2015		
	N° de funcionarios en lista 2 año t / Total funcionarios evaluados en el proceso año t	4,5	0,22	4,90	20
	N° de funcionarios en lista 3 año t / Total funcionarios evaluados en el proceso año t	0,1	0	0	25
	N° de funcionarios en lista 4 año t / Total funcionarios evaluados en el proceso año t	0	0	0	20
7.2 Sistema formal de retroalimentación del desempeño ¹² 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.	SI	SI		20
8. Política de Gestión de Personas					
Política de Gestión de Personas ¹³ 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.	SI	SI	-	21
9. Regularización de Honorarios					
9.1 Representación en el ingreso a la contrata	(N° de personas a honorarios traspasadas a la contrata año t / Total de ingresos a la contrata año t)*100	3,17	13,92	22,77	22
9.2 Efectividad proceso regularización	(N° de personas a honorarios traspasadas a la contrata año t / N° de personas a honorarios regularizables año t-1)*100	9,09	55	16,53	23
9.3 Índice honorarios regularizables	(N° de personas a honorarios regularizables año t / N° de personas a honorarios regularizables año t-1)*100	95,45	85	112,29	24

12 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.

13 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.

Notas:

1. La mejora en este indicador se debe a lo siguiente: 1.- A contar de enero del año 2015, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) autorizó una dotación adicional de 27 funcionarios para Reforma Tributaria, incremento importante de nuevos funcionarios de los cuales su proceso de reclutamiento y selección fue monitoreado por el Ministerio de Hacienda. 2.- Durante el año 2015, se formalizaron bajo estándar ISO, los procesos de Reclutamiento de Personal y de Selección de Personal.
2. No incluye contrata remplazo por la naturaleza del contrato.
3. El incremento de este indicador, se sustenta principalmente en el Número de funcionarios que renuncian voluntariamente para acogerse a retiro y a los beneficios establecidos de la ley 20.734.
4. La Ley N° 20.734, estableció como plazo límite el 31/03/2015, para renunciar y acogerse a todos los beneficios del retiro. Por lo anterior, los(as) funcionarios(as) beneficiados(as) postergaron a esta fecha su renuncia efectiva. Además incorporó a personas que habían perdido parte o el total de los beneficios. Ello explica el aumento del índice correspondiente.
5. En el presente periodo solo falleció un funcionario.
6. Los funcionarios que renunciaron voluntariamente, y en edad de jubilar, en su totalidad se acogieron a los beneficios establecidos en las leyes 20734 y 19882 sobre la materia.
7. Respecto a este indicador, es posible observar que disminuyó el número de funcionarios que renunciaron de forma voluntaria.
8. En el incremento de este indicador, incide de manera importante, la causal de Término del plazo legal, la cual se contempla en la modalidad de contratación de los funcionarios.
9. La tendencia del indicador, es a la baja. Lo anterior se explica por dos razones: 1.- Durante el año 2015 ingresó un número de funcionarios mayor al año 2014; 2.- Durante el año 2015, también se produjo un número de egresos superior, respecto del año 2014. Esto último se justifica por los egresos de funcionarios que se acogieron a la 20.734/2014, de Incentivo al Retiro.
10. El comportamiento de este indicador se ve reflejado, principalmente por ascensos en la planta de administrativos y auxiliares, productos de las vacancias generadas por funcionarios de estas plantas que se acogieron a retiro.
11. Durante el 2015, se realizó un estudio de brechas de grado, según la función desempeñada por los funcionarios. Posteriormente se procedió a disminuir esa brecha en los casos más críticos, mediante la recontractación en grado superior.
12. El resultado del indicador respecto del año 2014, ha presentado un aumento de 0,7 %. Esta diferencia se produce por la incorporación en el Plan Anual de Capacitación 2015 de actividades que abordaron la Reforma Tributaria en todos sus niveles y con impacto a nivel país en el Servicio de Tesorería. Junto con lo anterior, señalar que el aumento presupuestario de la glosa de Capacitación para el periodo 2015, también incidió en el resultado del indicador, ya que fue posible gestionar una mayor cantidad de actividades que el periodo 2014, e impactar a un mayor número de funcionarios.
13. El aumento en el resultado se debe al incremento en las actividades contratadas para el periodo 2015. En este sentido, el aumento se debe a dos factores:
 - 1.- Aumento en la glosa de contratación de cursos.
 - 2.- Actividades planificadas en el PAC y emergentes producto de la Reforma Tributaria

14. El aumento se debe a la En el año 2015 la Sección de Capacitación contrató los servicios del Proveedor “MAS CONSULTORES”, único representante en Chile del Instituto ROI y su metodología de evaluación de los niveles de Capacitación. Ello obedeció a que en periodos anteriores, no existía en ésta sección un parámetro específico para determinar el número de mediciones a realizar. Ahora bien, al adoptar la metodología ROI, ésta sección implementó el cuarto nivel de evaluación de la capacitación “Impacto”, y nos adscribimos a las recomendaciones de ROI en cuanto a los rangos porcentuales mínimos y máximos a medir por cada nivel. El cuadro es el siguiente:

Nivel	Objetivo
Reacción	100%
Aprendizaje	60%
Transferencia	30%
Impacto	10-20%

La diferencia entre el resultado 2014 y 2015 se debe a la evaluación de una mayor cantidad de actividades según lo expresado anteriormente.

15. Para el periodo 2016 se considera la asignación de becas.
16. El comportamiento de este indicador, se debe a un leve aumento de las licencias médicas tipo 1, respecto al año anterior.
17. El incremento de este indicador se debe principalmente al aumento de días de Licencias médicas por las causales de enfermedad del hijo menor de un año y patología del embarazo.
18. El avance de este indicador en relación al año anterior, es marginal.
19. Respecto al año anterior, este indicador tiene un leve aumento. Algunos de los factores que pueden haber incidido en este comportamiento, podrían ser: cumplimiento de metas institucionales para el año 2015, Reforma Tributaria, etc.
20. Durante el año 2015, se aplicó por primera vez el nuevo reglamento especial de calificaciones del personal del Servicio de Tesorerías, en este reglamento se modifican las listas de calificación en el sentido que cambian los puntajes asociados a cada una de estas, de acuerdo al siguiente detalle: Lista 1 un rango más amplio de puntajes, desde 70 hasta 50 puntos; Lista 2 entre 49.99 hasta 40 puntos; Lista 3 quedó en un rango más pequeño, entre 39.99 hasta 35 puntos y Lista 4 también quedó en un rango más pequeña entre 34.99 y 30 puntos. En el Sistema de Evaluación del Desempeño se mantiene la herramienta auxiliar de retroalimentación, la cual tiene 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 y oportunidades de mejora, donde para estas últimas se acuerdan y registran los criterios de satisfacción esperados y los plazos de control.
21. En el año 2015, se mantiene sin observaciones.

22. En relación al año 2014, se observa un incremento importante de los traspasos de honorarios a contrata. Esto se debe principalmente, a que fue atendida la instrucción de gobierno, que dice relación con regularizar a las personas que llevan años de desempeño como a honorarios en la Administración Pública.
23. En relación al año 2014, se observa un incremento importante de los traspasos de honorarios a contrata. Esto se debe principalmente, a que fue atendida la instrucción de gobierno, que dice relación con regularizar a las personas que llevan años de desempeño como a honorarios en la Administración Pública.
24. El resultado de este indicador dice relación con la aplicación de la instrucción gobierno ya mencionada. El número de personas a honorarios regularizables para el año 2015 disminuyó producto de la gestión de regularización efectuada con respecto al año 2014.
25. Durante el año 2015, se aplicó por primera vez el nuevo reglamento especial de calificaciones del personal del Servicio de Tesorerías, en este reglamento se modifican las listas de calificación en el sentido que cambian los puntajes asociados a cada una de estas, de acuerdo al siguiente detalle: Lista 1 un rango más amplio de puntajes, desde 70 hasta 50 puntos; Lista 2 entre 49.99 hasta 40 puntos; Lista 3 quedó en un rango más pequeño, entre 39.99 hasta 35 puntos y Lista 4 también quedó en un rango más pequeña entre 34.99 y 30 puntos.
En el Sistema de Evaluación del Desempeño se mantiene la herramienta auxiliar de retroalimentación, la cual tiene 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 y oportunidades de mejora, donde para estas últimas se acuerdan y registran los criterios de satisfacción esperados y los plazos de control.

Anexo 3: Recursos Financieros

a) Resultados de la Gestión Financiera

Cuadro 2			
Ingresos y Gastos devengados año 2014 – 2015			
Denominación	Monto Año 2014	Monto Año 2015	Notas
	M\$ ^[14]	M\$	
Ingresos	60.944.425	69.587.795	
Rentas de la Propiedad	3.184	2.390	
Otros Ingresos Corrientes	1.094.212	2.315.553	
Aporte Fiscal	59.758.340	67.241.171	
Venta de activos no Financieros	50.318	28.681	
Transferencias para Gastos de Capital	38.372	0	
Saldo Inicial de Caja	0	0	
Gastos	62.000.077	68.467.561	
Gastos en Personal	48.145.416	49.250.689	1
Bienes y Servicios de Consumo	10.539.247	11.305.913	2
Prestaciones de Seguridad Social	372.671	1.338.401	3
Adquisición de Activos no Financieros	2.693.668	6.527.758	4
Iniciativas de Inversión	218.211	44.799	5
Servicio de la Deuda	30.864	0	6
Saldo Final de Caja	0	0	

Notas:

1.- La variación en Gasto en Personal durante el año 2015, se debe a la incorporación de 27 nuevos funcionarios, relacionados con el proyecto de la Renovación de Core Ti (20 nuevas incorporaciones) y el proyecto de Cobranza Administrativa con siete nuevas incorporaciones. Además, para el año 2015 entra en vigencia la ley Atacama, que incrementa las remuneraciones a todos los funcionarios de dicha zona geográfica.

2.- El crecimiento que experimenta este subtítulo, se debe al proyecto de Cobranza Administrativa y el aumento en la contactabilidad de deudores, además de un incremento cercano a los MM\$608 para arriendos y remodelaciones en dependencias que requerían mayor operatividad.

3.- De 22 a 58 fue el aumento de funcionarios que se acogieron a la bonificación por retiro voluntario, aumentando este subtítulo de forma considerable.

4.- Aumento influenciado por el proyecto de Renovación de Core Tecnológico (MM\$2.632) y el Sistema Integrado de Cobranza (MM\$602), anticipo para la compra de vehículos y el recambio de la mitad de los equipos computacionales (MM\$157 y MM\$789 respectivamente), y una reasignación interna para hacer frente al escaso presupuesto en mobiliario y máquinas del año 2016.

5.- Concluyen los proyectos asociados a este subtítulo el año 2015, y se dejan de realizar diseños.

6.- Debido a una muy buena gestión, todos los gastos devengados fueron pagados durante el mismo año 2015.

14 Las cifras están indicadas en M\$ del año 2015. El factor de actualización de las cifras del año 2014 es 1,0435.

b) Comportamiento Presupuestario año 2015

Cuadro 3								
Análisis de Comportamiento Presupuestario año 2015								
Su bt.	Ítem	A si g.	Denominación	Presupuesto Inicial[15]	Presupuesto Final[16]	Ingresos y Gastos Devengados	Diferencia [17]	Notas [18]
				(M\$)	(M\$)	(M\$)	(M\$)	
			Ingresos	48.506.814	68.768.338	69.587.795	-819.457	
5			Transferencias Corrientes	0	473.211	0	473.211	1
6			Rentas de la Propiedad	0	0	2.390	-2.390	
8			Otros Ingresos Corrientes	729.473	729.473	2.315.553	-1.586.080	
	1		Recuperación y Reembolsos por Licencias Médicas	729.473	729.473	1.801.994	-1.072.521	
	99		Otros	0	0	513.559	-513.559	
9			Aporte Fiscal	47.777.341	67.565.654	67.241.171	324.483	2
	1		Libre	47.777.341	67.565.654	67.241.171	324.483	
		1	Remuneraciones	31.474.606	50.363.189	50.352.989	10.200	
		2	Resto	16.302.735	17.202.465	16.888.182	314.283	
10			Venta de Activos no Financieros	0	0	28.681	-28.681	
	3		Vehículos	0	0	28.681	-28.681	
			Gastos	48.506.824	68.991.338	68.467.561	523.778	
21			Gastos en Personal	31.474.606	49.770.055	49.250.689	519.366	3
22			Bienes y Servicios de Consumo	11.388.723	11.305.919	11.305.913	6	4
23			Prestaciones de Seguridad Social	0	1.338.401	1.338.401	0	5
29			Adquisición de Activos no Financieros	5.529.963	6.528.441	6.527.758	683	6
	3		Vehículos	121.622	156.600	156.457	143	
	4		Mobiliario y Otros	78.393	103.393	102.991	402	
	5		Máquinas y Equipos	73.105	103.105	102.999	106	
	6		Equipos Informáticos	2.947.131	3.855.631	3.855.601	30	
	7		Programas Informáticos	2.309.712	2.309.712	2.309.710	2	
31			Iniciativas de Inversión	113.522	48.522	44.799	3.723	7
	2		Proyectos	113.522	48.522	44.799	3.723	
34			Servicio de la Deuda	10	0	0	0	
	7		Deuda Flotante	10	0	0	0	
RESULTADO				-10	-223.000	1.120.235	-1.343.235	

15 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

16 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2015.

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

18 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\$ 473.211, se debe a:

- | | | |
|---|---|--------------|
| - | D.H. N° 1694 (Administradora de Fondo para Bonificación por Retiro) | M\$ 473.211. |
|---|---|--------------|

2. Aporte Fiscal (Subtítulo 09):

El aumento / (disminución) del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 19.788.313, se debe a:

- | | | |
|---|---|----------------|
| - | D.H. N° 179 (Rebaja de Vehículos) | (M\$125.660). |
| - | D.H. N° 334 (Reajuste inicio de año) | M\$1.028.242. |
| - | D.H. N° 831 (Bono Desempeño Institucional) | M\$1.732.153. |
| - | D.H. N° 1058 (Anticipo Formulación 2016 Inversión Básica) | M\$945.100. |
| - | D.H. N° 1603 (Ley Atacama) | M\$29.760. |
| - | D.H. N° 1694 (Incentivo Tributario, Bono Cobranza y Fondo Retiro) | M\$15.855.592. |
| - | D.H. N° 1857 (Depósito de valores y Reasignación Interna) | M\$80.290. |
| - | D.H. N° 2031 (Reajuste Diciembre y Exceso Subtítulos 22 y 23) | M\$242.836. |

3. Gastos en Personal (Subtítulo 21):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 18.295.449, se debe a:

- | | | |
|---|--|---------------|
| - | D.H. N° 334 (Reajuste inicio de año) | M\$1.251.242. |
| - | D.H. N° 831 (Bono Desempeño Institucional) | M\$1.732.153. |
| - | D.H. N° 1694 (Bono Incentivo Tributario) | M\$8.298.021. |
| - | D.H. N° 1694 (Bono Cobranza) | M\$7.104.558. |
| - | D.H. N° 1694 (Fondo Retiro) | (M\$413.241). |
| - | D.H. N° 1603 (Ley Atacama) | M\$29.760. |
| - | D.H. N° 2031 (Reajuste Diciembre) | M\$292.956. |

4. Bienes y Servicios de Consumo (Subtítulo 22):

La disminución del presupuesto en este Subtítulo es de (M\$82.804), se debe a:

- | | | |
|---|--|--------------|
| - | D.H. N° 179 (Rebaja de Vehículos) | (M\$4.038). |
| - | D.H. N° 1857 (Depósito de valores, Reasignación, Devolución SII) | (M\$29.710). |
| - | D.H. N° 2031 (Exceso Subtítulos 22) | (M\$49.056). |

5. Prestaciones de Seguridad Social (Subtítulo 23):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$1.338.401, se debe a:

-	D.H. N° 1694 (Fondo Retiro)	M\$1.339.465.
-	D.H. N° 2031 (Exceso Subtítulos 23)	(M\$1.064).

6. Adquisición de Activos no Financieros (Subtítulo 29):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$998.478, se debe a:

-	D.H. N° 179 (Rebaja de Vehículos)	(M\$121.622).
-	D.H. N° 1058 (Anticipo Vehículos y Equipos Computacionales)	M\$945.100.
-	D.H. N° 1857 (Reasignación Interna)	M\$175.000.

7. Iniciativas de Inversión (Subtítulo 31):

La disminución del presupuesto en este Subtítulo es de (M\$65.000), se debe a:

-	D.H. N° 1857 (Reasignación Interna)	(M\$65.000).
---	-------------------------------------	--------------

c) Indicadores Financieros

Cuadro 4 Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo ¹⁹			Avance ²⁰ 2015/ 2014	Notas
			2013	2014	2015		
Comportamiento del Aporte Fiscal (AF)	AF Ley inicial / (AF Ley vigente - Políticas Presidenciales)	Porcentaje	98%	98%	99%	101%	1
Comportamiento de los Ingresos Propios (IP)	[IP Ley inicial / IP devengados]	Cuociente	0,49	0,64	0,31	48%	2
	[IP percibidos / IP devengados]	Cuociente	1,00	1,00	0,74	74%	3
	[IP percibidos / Ley inicial]	Cuociente	2,03	1,55	2,39	154%	4
Comportamiento de la Deuda Flotante (DF)	[DF/ Saldo final de caja]	Porcentaje	35,43%	6,96%	0,00%	0%	5
	(DF + compromisos cierto no devengados) / (Saldo final de caja + ingresos devengados no percibidos)	Porcentaje	35,95%	7,89%	8,30%	105%	6

¹⁹ Las cifras están expresadas en M\$ del 2014. Los factores de actualización de las cifras de los años 2013 y 2014 son 1,0927 y 1,0435 respectivamente.

²⁰ 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.

1.- Leve incremento en el año 2015 de las medidas presidenciales, específicamente la ley Atacama y los anticipos de recursos del año 2016, que permite disminuir el aporte fiscal final de la TGR

2.- Incremento sustancial de los ingresos percibidos asociados a las licencias médicas, en detrimento con lo asignado en la ley de presupuestos, viéndose claramente alterada.

3.- Producto de una tardanza en la recuperabilidad de las licencias médicas, este indicador disminuye respecto a otros años.

4.- La eficiencia en la gestión, se evidencia en que todos los devengos realizado en los años 2014 y 2015, a su vez fueron pagado, no generando deuda flotante.

5.- La subvaloración del presupuesto en la recuperación de licencias médicas y, aunque comparativamente con el año 2014 es mucho menor, pero los ingresos percibidos por esta materia en términos nominales se incrementa sustancialmente, lo que provoca una mejora en este indicador.

6.- Se produce un avance sustancial en el comportamiento de la deuda flotante, cuyo incremento se sitúa en torno al 5% de este indicador, evidenciando un mejoramiento en la gestión de pagos institucional al momento de ser devengados, eliminando la deuda flotante para el 2015.

d) Fuente y Uso de Fondos

Cuadro 5				
Análisis del Resultado Presupuestario 2015²¹				
Código	Descripción	Saldo Inicial M\$	Flujo Neto M\$	Saldo Final M\$
FUENTES Y USOS				
	Carteras Netas	0	600.415	600.415
115	Deudores Presupuestarios	0	600.415	600.415
215	Acreedores Presupuestarios	0	0	0
	Disponibilidad Neta	424.955	482.111	907.066
111	Disponibilidades en Moneda Nacional	424.955	482.111	907.066
	Extrapresupuestario neto	-192.379	37.709	-154.670
114	Anticipo y Aplicación de Fondos	36.941	120.291	157.232
116	Ajustes a Disponibilidades	60	-60	0
119	Trasposos Interdependencias	0	21.297.189	21.297.189
214	Depósitos a Terceros	-207.761	-82.506	-290.267
216	Ajustes a Disponibilidades	-21.619	-16	-21.635
219	Trasposos Interdependencias	0	-21.297.189	-21.297.189

²¹ Corresponde a ingresos devengados – gastos devengados.

e) Cumplimiento Compromisos Programáticos

Cuadro 6
Ejecución de Aspectos Relevantes Contenidos en el Presupuesto 2015

Denominación	Ley Inicial M\$	Presupuesto Final (M\$)	Devengado (M\$)	Observaciones
Glosas				
1.- Horas Extraordinarias	757.921	779.977	313.874	1
2.- Viáticos Nacionales	1.245.978	1.282.236	1.134.724	2
3.- Viáticos Internacionales	13.645	13.645	8.228	3
4.- Honorarios	594.432	611.730	533.618	4
5.- Funciones Críticas	129.780	133.557	131.766	5
6.- Capacitación Nacional	274.433	274.433	274.345	6
Proyectos				
1.- Renovación Core (TI)	2.940.060	2.940.060	2.829.244	7
2.- Sistema Integral de Cobranza	602.203	602.203	602.203	7
3.- Cobranza Administrativa	882.527	882.527	882.527	7
4.- Administración Rechazos de Servicios Giradores	30.038	30.038	24.190	7

Observaciones:

1. Durante el año 2015 se mantuvo política de compensación de horas extraordinarias.
2. Ejecución conforme a programación del gasto 2015, referente especialmente al viático faena de los recaudadores, procuradores y choferes del Servicio, además del viático de capacitación y el cometido normal de funcionamiento.
3. La ejecución correspondiente a: Bucarest, Rumania, para el foro del Banco Mundial; Perú para el segundo encuentro de gestión de Tesorerías; Colombia para la colaboración de registros con la administración tributaria; Brasil para un encuentro sobre modernización de Tesorerías en los países desarrollados; República Dominicana por el VI Seminario anual Latinoamericano sobre Gestión de Tesorerías Públicas; Florida (Estados Unidos) para el IBM Latin America Integration Summit, capacitación técnica especial para trabajar con los equipos de desarrollo de datapower y gestión de la API; Venezuela para la Banca de Desarrollo en América Latina: Fundamentos, modelos y buenas practicas.
4. Ejecución normal, conforme a programación del gasto 2015 respecto a requerimientos institucional de convenios con personas naturales.
5. Ejecución normal, conforme a directrices institucionales y descripciones de cargos.
6. Ejecución normal, conforme a programación del PAC institucional 2015.
7. El detalle de estos proyectos, se explican en el apartado de Aspectos Relevantes contenidos en la Ley de Presupuestos año 2015.

f) Inversiones²²

Cuadro 7							
Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2015							
Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado ²³	Ejecución Acumulada al año 2014 ²⁴	% Avance al Año 2014	Presupuesto Final Año 2014 ²⁵	Ejecución Año 2014 ²⁶	Saldo por Ejecutar	Notas
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(7) = (4) - (5)	
Mejoramiento Inmuebles Tesorería Nivel Nacional	279.450	165.930	59%	48.522	44.799	3.723	1
TOTAL	279.450	165.930	59%	48.522	44.799	3.723	

Notas:

1. Durante el año 2015, se reduce en MM\$65 el proyecto BIP 30104819-0, ya que no se requieren financiar diseños debido al acotado presupuesto del año 2016, donde se impedía su remodelación posterior. Para el año 2016, no existe presupuestos para iniciativas de inversión.

22 Se refiere a proyectos, estudios y/o programas imputados en el subtítulo 31 del presupuesto.

23 Corresponde al valor actualizado de la recomendación del Ministerio de Desarrollo Social (último RS) o al valor contratado.

24 Corresponde a la ejecución de todos los años de inversión, incluyendo el año 2014.

25 Corresponde al presupuesto máximo autorizado para el año 2014.

26 Corresponde al valor que se obtiene del informe de ejecución presupuestaria devengada del año 2014.

Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2015

- Indicadores de Desempeño presentados en la Ley de Presupuestos año 2015

Cuadro 8 Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2015										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2015	Cumple SI/NO ²⁷	% Cumplimiento ²⁸	Notas
				2013	2014	2015				
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/Número de meses del periodo evaluado en el año t	M\$	1.937M\$ 23.244/12	290M\$ 3.484/12	0,00 M\$ 4/12	21.500M\$ 258.000/12	SI	100%	1
	Enfoque de Género: No									
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	\$	6.087\$ 73.038/12	5.904\$ 70.852/12	1.417\$ 17.003/12	10.000\$ 120.000/12	SI	705,72%	2
	Enfoque de Género: No									
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	%	81% (2068497/ 2549312)* 100	84% (2222762/ 2649758)* 100	87% (241584/2 776655)* 100	81% (2369282/ 2919273)* 100	SI	107,2%	3
	Enfoque de Género: No									

27 Se considera cumplido el compromiso, si la comparación entre el dato efectivo 2015 y la meta 2015 implica un porcentaje de cumplimiento igual o superior a un 95%. Se considera parcialmente cumplido el compromiso, si la comparación entre el dato efectivo 2015 y la meta 2015 implica un porcentaje de cumplimiento igual o superior a un 75% y menor a 95%. Se considera no cumplido el compromiso, si la comparación entre el dato efectivo 2015 y la meta 2015 implica un porcentaje de cumplimiento inferior a un 75%.

28 Corresponde al porcentaje de cumplimiento de la comparación entre el dato efectivo 2015 y la meta 2015.

Cuadro 8
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2015

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2015	Cumple SI/NO ²⁷	% Cumplimiento ²⁸	Notas
				2013	2014	2015				
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	%	23,1% (13.522/58.510)*100	33,8% (40.249,5/119.122,3)*100	33,2% (33.854,6/102.094,9)*100	19% (16.457/86.619)*100	SI	174,74%	4
	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	%	5,7% (56.752/997.618)*100	7,2% (77.389,2/1.070.232,9)*100	5,9% (70.888,6/1.211.557)*100	4,5% (61.666/1.370.352)*100	SI	131,11%	5
	Enfoque de Género: No									

Cuadro 8
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2015

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2015	Cumple SI/NO ²⁷	% Cumplimiento ²⁸	Notas
				2013	2014	2015				
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	%	19%	21,3%	17,49%	22%	SI	128,07%	6
	Enfoque de Género: No			(176.282/927431)*100	(205.205,4/963.438,3)*100	(189.000/1.080.323)*100	(222.159,4/993.206)*100			
Distribución	Porcentaje de Solicitudes de Egresos a Contribuyentes materializadas en el plazo de 7 días hábiles o menos por las Tesorerías del país en el año t	(Número de Solicitudes de Egresos a Contribuyentes materializadas en el plazo de 7 días hábiles o menos por las Tesorerías del país en el año t/Número total de Solicitudes de Egresos a Contribuyentes materializadas por las Tesorerías del país en el año t)*100	%	95,9%	96,55%	97,5%	91%	SI	107,14%	7
	Enfoque de Género: No			(70.508/73.524)*100	(73.912/76.554)*100	(67.538/69.239)*100	(75.177/82.612)*100			
Recaudación	Porcentaje de convenios vigentes en el año t respecto de los suscritos en el año t	(Número de convenios vigentes en el año t/Número total de convenios suscritos en el año t)*100	%	72%	76%	78%	49%	SI	159,93%	8
	Enfoque de Género: No			(33.932/47.455)*100	(46.212/61.204)*100	(30.462/38.912)*100	(24.450/49.940)*100			

Porcentaje de cumplimiento informado por el Servicio: 100%

Porcentaje de cumplimiento global final del Servicio: 100%

Notas:

1.- El indicador mide el promedio de los saldos disponibles en moneda nacional que diariamente quedan en la Cuenta Única Fiscal sin invertir y su objetivo es que el saldo disponible, una vez cerradas las mesas de dinero, sea el menor posible, pues se espera que el excedente diario sea invertido en diversos instrumentos financieros de renta fija y de esta manera obtener una rentabilidad de ese excedente de caja. El resultado obtenido en el 2015 fue posible porque el saldo de caja se administró con montos bajos todo el año, por la eventualidad de una contingencia operativa en el curso de las operaciones de inversión. Estas contingencias operativas no solo pueden ser de la Tesorería General de la República, sino que de toda la cadena de instituciones que intervienen en el proceso. Es por ello que el sobrecumplimiento se explica por el manejo del riesgo operativo propio y la inexistencia de contingencias insalvables por parte de terceros en el transcurso del año. Este indicador apunta a asegurar la ejecución del proceso definido para la materialización de las inversiones de los saldos del Tesoro Público, más que a lograr un valor en sí (variable dicotómica). Cabe señalar, que los montos que se transan en las operaciones de inversión son de magnitudes tan altas que un solo error haría que la meta no se alcanzase. Por otro lado, desde el punto de vista del objetivo de materializar las inversiones instruidas por la Dirección de Presupuestos, el resultado logrado es muy positivo.

2.- Este indicador mide el promedio de saldos diarios disponibles en moneda dólar en la Cuenta Única Fiscal sin invertir y su objetivo es que el saldo disponible, una vez cerradas las mesas de dinero, sea el menor posible, pues se espera que el excedente diario sea invertido en diversos instrumentos financieros de renta fija y de esta manera obtener una rentabilidad de ese excedente de caja. El resultado obtenido en el 2015, fue posible porque el saldo de caja se administró con montos bajos todo el año, por la eventualidad de una contingencia operativa en el curso de las operaciones de inversión. Estas contingencias operativas no solo pueden ser de la Tesorería General de la República, sino que de toda la cadena de instituciones que intervienen en el proceso. Es por ello que el sobrecumplimiento se explica por el manejo del riesgo operativo propio y la inexistencia de contingencias insalvables por parte de terceros en el transcurso del año. Este indicador apunta a asegurar la ejecución del proceso definido para la materialización de las inversiones de los saldos del Tesoro Público, más que a lograr un valor en sí (variable dicotómica). Cabe señalar, que los montos que se transan en las operaciones de inversión son de magnitudes tan altas que un solo error haría que la meta no se alcanzase. Por otro lado, desde el punto de vista del objetivo de materializar las inversiones instruidas por la Dirección de Presupuestos, el resultado logrado es ampliamente positivo.

3.- El sobrecumplimiento del indicador se debe principalmente a las campañas de difusión realizadas por la Tesorería General de la República (TGR) durante los meses de abril y mayo del año 2015, orientadas a que los contribuyentes prefieran depósito electrónico en lugar de pago vía cheque, cuando existe una devolución de dinero en el proceso de Operación Renta. Las campañas realizadas por la TGR fueron en medios radiales, diarios de circulación nacional, Metro de Santiago, difusión en página Web (sitio www.tesoreria.cl) y con la presencia del Tesorero General en medios masivos de difusión (televisión). Además de lo anterior, se suman las campañas realizadas por las Tesorerías Regionales y Provinciales fomentando el depósito por sobre el cheque. Como resultado de estas acciones, en el mes de mayo de 2015 hubo un 8% más de depósitos si se compara con el mismo mes del año 2014. Cabe señalar que el mayor número de transacciones se realiza este mes (un 89% respecto del total), ya que se efectúan los procesos más masivos de devolución.

4.- Las principales razones que explican el sobrecumplimiento son la estrategia comunicacional que aplicó la Tesorería General de la República (TGR) para difundir los beneficios permanentes de condonación y el gran efecto que tuvo en la recaudación la entrada en vigencia de la nueva Política de Convenios y Condonaciones, que comenzó a regir el 1 de octubre de 2015. Durante el primer semestre del 2015 y producto de las distintas catástrofes naturales sucedidas en el país (aluvión, terremoto, erupción), la recaudación se vio afectada, provocando una disminución respecto a lo esperado, por lo cual, la TGR intensificó la difusión de los beneficios permanentes de condonación de intereses y multas que tienen los contribuyentes. Adicionalmente, se debe considerar el impacto positivo en la recaudación que tuvo la implementación de la nueva Política de Convenios y Condonaciones, fijada por el Tesorero General de la República en base a las nuevas facultades que le fueron entregadas por la Reforma Tributaria. La nueva Política se difundió a través de diversos medios (prensa escrita, radiales, folletería, entre otros), así como también a través de la Plataforma Multicanal (Call Center). El resultado de ambos factores, implicó un incremento en la recaudación en el segundo semestre de un 57%. Es así como la recaudación del primer semestre de 2015 fue de MM\$13.174 y la del segundo de MM\$20.681, lo cual impactó positivamente en la tasa de recupero definida como meta de este segmento.

5.- Las principales razones que explican el sobrecumplimiento son la entrada en vigencia de la nueva Política de Convenios y Condonaciones, pagos extraordinarios recibidos y la implementación de estrategias especiales de cobro focalizadas en grupos de interés del segmento de Grandes Deudores. La implementación de la nueva Política de Convenios y Condonaciones fijada por el Tesorero General, en base a las nuevas facultades entregada por la Reforma Tributaria, tuvo un efecto positivo en la recaudación del segmento de Grandes Deudores. La nueva Política comenzó a regir el 1 de octubre de 2015 y otorga a los contribuyentes una mayor condonación que llega al 70% de los intereses y multas para el pago al contado de sus deudas y de un 60% en caso de pago vía convenio (antes ascendían a 50% y 40% respectivamente). El efecto de este nuevo beneficio para los Contribuyentes se puede ver, por ejemplo, en la recaudación de octubre, la cual significó un 14,3% de la recaudación del año 2015. Por otra parte, se recibieron pagos extraordinarios (No habituales) por sobre los MM\$1.000, que impactaron fuertemente en la recaudación, aportando MM\$ 7.785, equivalentes a un 11% de la recaudación total. Finalmente, se desarrollaron estrategias de cobro especiales focalizadas en grupos de interés, que implicaron una recaudación de MM\$ 3.641, equivalentes a un 5,1% de la recaudación total. Estas medidas apuntaron al segmento de facturadores electrónicos y se llevaron a cabo en los meses de junio - agosto.

6.- Las principales razones que explican el sobrecumplimiento son la estrategia comunicacional que aplicó la Tesorería General de la República (TGR) para difundir los beneficios permanentes de condonación de interés y multas, la implementación de estrategias de cobro por Grupo de Interés y la entrada en vigencia de la nueva Política de Convenios y Condonaciones. Respecto de la estrategia de difusión relacionada a las políticas de condonación, se informó a los contribuyentes de los beneficios existentes, a través de distintos medios escritos y de radio. Esta difusión se realizó dada la baja en recaudación del 1er trimestre 2015 (26,2% menos con respecto al mismo periodo del año anterior), producto de las catástrofes ocurridas en las distintas zonas del país. Adicionalmente, se implementaron Estrategias de Cobro por Grupo de Interés (entre junio-agosto), con lo cual se incrementó la recaudación. Finalmente, tuvo impacto positivo la implementación de la nueva Política de Convenios y Condonaciones fijada por el Tesorero General de la República, en base a las nuevas facultades entregadas por la Reforma Tributaria, que en primera fase se estableció un porcentaje de condonación para los intereses y multas, de hasta un 70% en caso de pago al contado. El resultado de esta nueva política y estrategias comunicacionales implicó un incremento de un 29% de la recaudación del mes de octubre, un 60% en noviembre y un 56% en diciembre, en relación a los mismos periodos del año anterior.

7.- El sobrecumplimiento se debe principalmente a la especialización que han adquirido las Tesorerías del país para analizar, tramitar y aprobar las solicitudes de egresos de los contribuyentes en los plazos establecidos. Además, desde el nivel central se han establecido los mecanismos de control y seguimiento para que estos egresos aprobados por las Tesorerías se materialicen mayoritariamente dentro de los 7 días hábiles. En forma complementaria, durante el año 2015 se implementó una nueva metodología de control mensual, desde el nivel central a las Tesorerías Regionales y Provinciales, que permitió tomar medidas correctivas en forma oportuna, cuando se detectó algún inconveniente o riesgo para cumplir con los plazos comprometidos. Estos mecanismos de control también incorporaron nuevas medidas en el nivel central, para que los egresos fueran materializados en el plazo. Cabe señalar que las Solicitudes de Egresos son ingresadas en forma diaria por los contribuyentes en todas las Tesorerías del país, por lo que el resultado del indicador afecta directamente a los usuarios, que les permite tener una respuesta oportuna a sus requerimientos. Para 2015, las solicitudes que se miden son la devolución de Bienes Raíces y Otros Egresos que se realizan vía el Sistema Integral de Presentaciones (SIP), que considera aquellos egresos que se pagan de manera descentralizada cuyo proceso de recepción, análisis y aprobación, es efectuado por Tesorerías, y no son completamente automatizados.

8.- El sobrecumplimiento se explica mayoritariamente por la gran cantidad de convenios suscritos en octubre y noviembre por efecto de la Reforma Tributaria (equivalentes al 33% del numerador total, suscribiéndose 12.991 convenios de 38.912 suscritos el 2015), que no tienen ninguna posibilidad de caducar en el 2015 conforme los requisitos para ello, lo que significó que un 33% de los convenios automáticamente quedara en el numerador, porcentaje que no debía superar el 15% según el comportamiento histórico de comienzo de una Ley Especial. Cabe señalar, que la nueva Política de Convenios comenzó a regir el 1 de octubre y otorga a los contribuyentes una mayor condonación que llega al 70% de los intereses y multas para el pago al contado de sus deudas y de un 60% en caso de pago vía convenio (antes ascendían a 50% y 40% respectivamente). Por otra parte, hubo un efecto positivo producto de la campaña realizada por la Mesa de Ayuda que tuvo como fin evitar la caducidad de los convenios. El resultado de la campaña significó cambiar

el comportamiento de caducidad de los contribuyentes contactados a un 55% respecto de los no contactados que alcanzaron un 60% de caducidad. Cabe destacar que esta campaña fue ideada solo a fines del 2014 siendo la primera vez que se generaba. Esta campaña fue realizada como medida complementaria a las gestiones realizadas por cada Tesorería, pudiendo ampliar y reforzar el universo de contribuyentes a los cuales se les recordó pagar en el plazo.

Anexo 5: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2015

I. IDENTIFICACIÓN

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

II. FORMULACIÓN PMG

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Etapas de Desarrollo o Estados de Avance	Prioridad	Ponderador asignado	Ponderador obtenido	Cumple
Marco Básico	Planificación y Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	O	Alta	100.00%	98,13%	✓
Porcentaje Total de Cumplimiento :						98,13%	

III. SISTEMAS EXIMIDOS/MODIFICACIÓN DE CONTENIDO DE ETAPA

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Tipo	Etapa	Justificación
Marco Básico	Planificación y Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	Modificar	1	Medir e informar a más tardar el 31 de diciembre de 2015, a las respectivas redes de expertos los datos efectivos de los indicadores transversales definidos en el programa marco por el Comité Tri-Ministerial para el año 2015, y publicar sus resultados, excepto los indicadores: Porcentaje de medidas para la igualdad de género del Programa de Trabajo implementadas en el año t y Porcentaje de iniciativas para la descentralización del Plan de Descentralización implementadas en el año t.

IV. DETALLE EVALUACIÓN POR INDICADOR

Indicador	Ponderación Formulario Incentivo	Meta 2015	% Cumplimiento indicador informado por el Servicio	Ponderación obtenida Formulario Incentivo, informado por el Servicio	Efectivo 2015 (evaluación final)	% Cumplimiento final indicador Incentivo (evaluación final)	Ponderación obtenida Formulario Incentivo (evaluación final)
Porcentaje anual de egresos por Operación Renta realizados a través de transacciones electrónicas	12,00	81,2	107,14	12,00	87	107,14	12,00
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)	17,00	19,0	174,74	17,00	33,2	174,74	17,00
Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Grandes Deudores (mayores a 90 millones)	17,00	4,5	131,11	17,00	5,90	131,11	17,00
Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Medianos Deudores (menor a 90 millones)	15,00	17,5	128	15,00	22,40	128	15,00
Porcentaje de convenios vigentes en el año t respecto de los suscritos en el año t	7,00	49,0	159,80	7,00	78,30	159,80	7,00
Porcentaje de Solicitudes de Egresos a Contribuyentes materializadas en el plazo de 7 días hábiles o menos por las Tesorerías del país en el año t	7,00	91,0	107,14	7,00	97,50	107,14	7,00

Indicador	Ponderación Formulario Incentivo	Meta 2015	% Cumplimiento indicador informado por el Servicio	Ponderación obtenida Formulario Incentivo, informado por el Servicio	Efectivo 2015 (evaluación final)	% Cumplimiento final indicador Incentivo (evaluación final)	Ponderación obtenida Formulario Incentivo (evaluación final)
Saldo promedio mensual Cuenta Corriente Banco Estado en Dólares Americanos N° 506-5	5,00	10.000	705,72	5,00	1.417,00	705,72	5,00
Saldo promedio mensual en Cuenta Única Fiscal Moneda Pesos Chilenos	5,00	21.500	68.471	5,00	0,00	68.471	5,00
Total:	85,00			85,00			85,00

V.- OBJETIVO DE GESTIÓN N° 2 - INDICADORES TRANSVERSALES

Indicador	Efectivo 2015 (informado por el Servicio)	Efectivo 2015 (evaluación final)	Cumplimiento Requisitos Técnicos
Porcentaje de compromisos del Plan de Seguimiento de Auditorías implementados en el año t	24	24	Si
Porcentaje de controles de seguridad de la información implementados respecto del total definido en la Norma NCh-ISO 27001 en el año t	89	89	Si
Porcentaje de licitaciones sin oferente en el año t	9	9	Si
Porcentaje de actividades de capacitación con compromiso de evaluación de transferencia en el puesto de trabajo realizadas en el año t	100	0	No
Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en el año t	0,83	0,83	Si
Tasa de siniestralidad por incapacidades temporales en el año t	5,14	5,14	Si
Porcentaje de trámites digitalizados respecto del total de trámites identificados en el catastro de trámites del año 2014	58,33	58,33	Si
Porcentaje de solicitudes de acceso a la información pública respondidas en un plazo menor o igual a 15 días hábiles en el año t	68	68	Si

VI.- OBJETIVO DE GESTIÓN N°3 - INDICADORES TRANSVERSALES (Cumplimiento Metas)

No aplica

Anexo 6: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Cuadro 9 Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2015				
Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo ²⁹	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas ³⁰	Incremento por Desempeño Colectivo ³¹
División de Personal	90	5	100%	8%
División de Cobranzas y Quiebras	71	5	100%	8%
División de Estudios y Desarrollo	92	5	100%	8%
División de Operaciones	88	5	100%	8%
División de Finanzas Públicas	34	5	100%	8%
División de Administración	64	5	100%	8%
División Jurídica	33	5	100%	8%
Departamento Contraloría Interna	14	5	100%	8%
Departamento de Auditoría Interna	18	5	100%	8%
Unidad de Comunicaciones / Unidad de Planificación y Control de Gestión Institucional	24	6	100%	8%
Tesorerías Región Arica y Parinacota	26	7	100%	8%
Tesorerías Región Tarapacá	37	7	100%	8%
Tesorerías Región Antofagasta	46	7	100%	8%
Tesorerías Región Atacama	31	7	100%	8%
Tesorerías Región Coquimbo	75	7	100%	8%
Tesorerías Región Valparaíso	171	7	100%	8%
Tesorerías Región del Libertador Bernardo O'Higgins	54	7	100%	8%
Tesorerías Región Maule	86	7	100%	8%
Tesorerías Región Biobío	132	7	100%	8%
Tesorerías Región Araucanía	59	7	100%	8%
Tesorerías Región Los Ríos	35	7	100%	8%
Tesorerías Región Los Lagos	72	7	100%	8%
Tesorerías Región Aysén	19	7	100%	8%
Tesorerías Región Magallanes y Antártica Chilena	33	7	100%	8%

29 Corresponde al número de personas que integran los equipos de trabajo al 31 de diciembre de 2015.

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

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

Tesorerías Región Metropolitana - Santiago Centro	133	7	100%	8%
Tesorerías Región Metropolitana - Santiago Oriente	196	7	100%	8%
Tesorerías Región Metropolitana - Santiago Poniente	117	7	100%	8%
Tesorerías Región Metropolitana - Santiago Sur	97	7	100%	8%

Monto total a pagar en 2016	Promedio por funcionario	% del gasto total en subtítulo 21, gastos en personal
\$1.834.726.770	\$942.335	3,48%

Anexo 7: Resultados en la Implementación de medidas de Género y descentralización / desconcentración en 2015.

- Género

La Tesorería General de la República no tuvo compromisos en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en el ámbito de género, debido a que no aplica a los Productos Estratégicos definidos.

- Descentralización / Desconcentración

La Tesorería General de la República no tuvo compromisos en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en el ámbito de Descentralización/Desconcentración, debido a que no aplica a los Productos Estratégicos definidos.

Anexo 8a: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional

Durante el 2015, la Tesorería General de la República no tiene Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional.

No obstante lo anterior, se encuentran en tramitación proyectos que de algún modo impactarán el qué hacer de la TGR, en los cuales se ha tenido participación directa o indirecta:

BOLETÍN: 10442-05

Descripción: Simplifica sistema de tributación a la renta y perfecciona otras disposiciones legales tributarias.

Objetivo: Cautelando los principios esenciales de la Reforma Tributaria, se han identificado múltiples espacios para avanzar en la simplificación del sistema tributario, por lo cual se dispondrá la simplificación del mismo mediante modificación legal.

Fecha de ingreso: 15 de diciembre de 2015.

Estado de tramitación: Primer trámite constitucional.

Beneficiarios directos: Contribuyentes en general.

BOLETÍN: 9892-07

Descripción: Perfecciona la justicia tributaria y aduanera.

Objetivo: 1. Fortalecer la institucionalidad de la justicia tributaria y aduanera. 2. Mejorar ciertos procedimientos e impulsar la incorporación de nuevas etapas en los mismos que permitan seguir avanzando en una judicatura especializada que otorgue a los contribuyentes y a los órganos de la Administración del Estado encargados de aplicar las disposiciones legales respectivas y fiscalizar el cumplimiento tributario y aduanero, la mayor certeza jurídica y celeridad necesaria en el desarrollo de sus actividades. 3. Establecer la tramitación electrónica de causas en los procedimientos tributarios y aduaneros.

Fecha de ingreso: 3 de marzo de 2015.

Estado de tramitación: Primer trámite constitucional.

Beneficiarios directos: Contribuyentes en general y funcionarios de TTA.

BOLETÍN: 8605-05

Descripción: Modifica título V del código tributario, referido al cobro ejecutivo de las obligaciones tributarias de dinero.

Objetivo: Agregar un artículo 171 bis al Título V del Código Tributario, que permita a las personas que sean notificadas de una o más obligaciones ajenas, intervenir en el proceso en calidad de interesado, para exponer la pretensión que estime pertinente, acompañando los antecedentes suficientes para acreditar sus dichos.

Fecha de ingreso: 4 de octubre de 2012.

Estado de tramitación: Primer trámite constitucional.

Beneficiarios directos: Contribuyentes en general, deudores morosos de impuesto y créditos fiscales y terceros afectados por notificaciones en su domicilio, sin estar obligados al pago de la obligación que se cobra.

BOLETÍN: 8301-05

Descripción: Modifica el artículo 129 del Código Tributario.

Objetivo: Evitar que la TGR decida por sí sola el otorgar un convenio de pago por impuesto territorial. Se busca que se considere la opinión de los municipios respectivos, destinatarios de los recursos, pues hacen proyección de sus gastos en función de lo que esperan recibir por recaudación de impuesto territorial.

Fecha de ingreso: 15 de mayo de 2012.

Estado de tramitación: Primer trámite constitucional.

Beneficiarios directos: Municipalidades.

BOLETÍN: 5504-05

Descripción: Modifica el artículo 173 del Código Tributario.

Objetivo: Modifica el artículo 173 del Código Tributario, con el objeto de derogar la presunción de embargo de bienes raíces que se establece por el sólo ministerio de la ley, en el caso de cobro de impuestos territoriales.

Fecha de ingreso: 21 de noviembre de 2007.

Estado de tramitación: Primer trámite constitucional.

Beneficiarios directos: Contribuyentes en general y deudores morosos de impuesto territorial en particular.

Anexo 8b: Leyes Promulgadas durante 2015

Durante el 2015, no se han promulgado leyes que hayan sido de iniciativa de la Tesorería General de la República.

Anexo 9: Premios o Reconocimientos Institucionales

La Tesorería General de la República recibió por parte del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), la certificación que acredita que ha cumplido la primera etapa del programa “Trabajar con Calidad de Vida”, que se desarrolla con el apoyo de SENDA, en el mes de noviembre del año 2015. La iniciativa, busca prevenir el consumo de alcohol y drogas entre los trabajadores, promover conductas de autocuidado y apoyar la rehabilitación de eventuales afectados.

La premiación tuvo lugar en una ceremonia en la que 41 mipymes y 30 instituciones públicas y privadas recibieron su certificación en alguna de las cuatro etapas del plan.