

BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL AÑO 2016

MINISTERIO DE HACIENDA
TESORERÍA GENERAL DE LA
REPÚBLICA

Marzo de 2017
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 2016.....	8
4. Desafíos para el año 2017.....	21
5. Anexos.....	23
Anexo 1: Identificación de la Institución	24
a) Definiciones Estratégicas	24
b) Organigrama y ubicación en la Estructura del Ministerio.....	28
c) Principales Autoridades.....	29
Anexo 2: Recursos Humanos.....	30
Anexo 3: Recursos Financieros.....	41
Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2016.....	50
Anexo 5: Compromisos de Gobierno	55
Anexo 6: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2016.....	56
Anexo 7: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo	60
Anexo 8: Resultados en la Implementación de medidas de Género y descentralización / desconcentración en 2016.	62
Anexo 9a: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional.....	63
Anexo 9b: Leyes Promulgadas durante 2016.....	66
Anexo 10: Premios o Reconocimientos Institucionales.....	67

1. Presentación Cuenta Pública del Ministro del ramo

Ministerio de Hacienda

La misión del Ministerio de Hacienda es 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. Esta tarea es encomendada al ministerio por la Presidenta de la República y es llevada a cabo a través de sus Servicios dependientes y relacionados, como lo son la 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 (próximamente bajo la Comisión para el mercado Financiero), Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Superintendencia de Casinos de Juego, Dirección Nacional del Servicio Civil, Unidad de Análisis Financiero y Consejo de Defensa del Estado. Estas instituciones cuentan con un presupuesto de M\$ 406.442.528 y una dotación de 10.284 funcionarios y funcionarias. Así, la gestión del Ministerio y de los Servicios mencionados atiende a la ciudadanía en general, desde instituciones del sector privado hasta las que conforman el Estado, pasando por la sociedad civil.

Durante el año 2016 el Ministerio llevó a cabo una serie de acciones para dar cumplimiento al programa de la Presidenta, la que se enfoca en tres ejes principales: políticas para la productividad, mejoramiento de los mercados financieros e impulso a las exportaciones de servicios.

Dentro de las iniciativas llevadas a cabo por el Ministerio en el marco del cumplimiento de sus funciones, se discutieron y aprobaron las siguientes iniciativas legales: Ley 21.000 que crea la Comisión para el Mercado Financiero, Ley N° 20.997 que moderniza la legislación aduanera, Ley N° 20.989 que autoriza traspasar recursos provenientes de la aplicación de la Ley Reservada del Cobre al Tesoro Público, permitiendo una capitalización extraordinaria a la Corporación Nacional del Cobre de Chile (Codelco); Ley N° 20.981 de Presupuestos del sector público correspondiente al año 2017, Ley N° 20.975 que concede un reajuste general de remuneraciones y otros beneficios, Ley N° 20.971 que concede aguinaldos y otros beneficios, Ley N° 20.970 que otorga un reajuste extraordinario en la pensión básica solidaria, Ley N° 20.935 que reajusta el ingreso mínimo mensual así como la asignación familiar y maternal y el monto del subsidio familiar, Ley N° 20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, Ley N° 20.950 que permite la emisión de medios de pago con provisión de fondos por entidades no bancarias, Ley N° 20.940 que moderniza relaciones laborales y modifica el Código del Trabajo, y la Ley N° 20.956 que establece un conjunto de medidas para impulsar la productividad.

Durante el segundo semestre de 2016, en un esfuerzo adicional por mejorar la productividad, complementariamente a la ley, se impulsaron 10 medidas administrativas, entre las cuales están; el financiamiento a pequeñas empresas a través de Corfo, la incorporación de nuevas herramientas que simplifican la exportación de servicios y acciones para facilitar la entrega de información tributaria para acceso a financiamiento.

Respecto a las exportaciones de servicios, durante el pasado año se trabajó en una campaña que promueve este sector de la economía como un nuevo eje de crecimiento. Para ello se desarrolló la plataforma web www.chileservicios.com y se incorporaron nuevas funcionalidades dentro de la plataforma SICEX, las cuales están destinadas a simplificar y automatizar los procesos de comercio exterior. También se institucionalizó el Comité Técnico Público Privado de Exportación de Servicios,

liderado por el Ministerio de Hacienda, el cual unifica los esfuerzos del Estado y el sector privado para proponer y monitorear estrategias para el desarrollo de este sector.

Tesorería General de la República

Durante el año 2016, la Tesorería General de la República (TGR) implementó en un 100% los compromisos asociados a la Ley 20.780 de Reforma Tributaria, donde destaca la puesta en marcha en forma completa de la nueva Política de Convenios y Condonaciones y la coordinación permanente entre los Servicios pertenecientes a la Administración Tributaria del país.

En el ámbito de la recaudación fiscal, el total recaudado ascendió a 45,87 billones de pesos. Este valor representa un incremento de un 3,6% respecto de la cifra recaudada a la misma fecha de 2015. Específicamente, en el ámbito de la recaudación coactiva, aumentó la recuperación de la cartera morosa en los segmentos de deudores medianos y grandes respecto del mismo período 2015, logrando un aumento del 23,4% y de 15,9%, respectivamente.

En cuanto a la Gestión de Inversiones, el desafío para el 2016 fue mantener el saldo promedio mensual de la Cuenta Única Fiscal en moneda nacional y extranjera 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, compromiso que fue ampliamente logrado.

En lo relacionado a la Distribución de los Fondos del Tesoro Público, se debe destacar la eficiencia alcanzada gracias a la cantidad de egresos efectuados a través de transacciones electrónicas (91,6% de egresos efectuados por todas las Tesorerías del país mediante este medio). Por ejemplo, en la Operación Renta 2016, el 87,01% de las devoluciones se realizó por este medio, superando los porcentajes comprometidos.

En el ámbito de la Gestión de Personas, la TGR elaboró la Política de Gestión de Personas y el Código de Ética Institucional. Ambos documentos fueron redactados en el marco de mesas de trabajo que recogieron mediante diversos mecanismos la opinión de los funcionarios y establecen las bases en que se sustentará la gestión de personas de nuestra Institución para los próximos años, cuyo sello es la Gestión Participativa. Además, destaca la elaboración del Protocolo de Conciliación Vida Laboral/Personal y Familiar y la elaboración del Manual de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Delitos Funcionarios (LA/FT/DF). Por otra parte, durante el año 2016 la TGR se adjudicó el proyecto de Laboratorio de Gobierno del programa Experimenta, con foco en Atención a la Ciudadanía, lo que ha permitido a la Institución participar de este programa, con foco en el desarrollo de competencias de innovación basada en la experimentación.

Finalmente, se utilizaron todos los recursos en el marco del presupuesto disponible para 2016, alcanzando una ejecución presupuestaria de 99,43%. Tal resultado es la expresión del intenso trabajo para el cumplimiento total de las metas trazadas, combinado con un adecuado seguimiento financiero de los gastos de operación y de inversión durante todo el año 2016.


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 2016 alcanzó la suma de M\$73.713.526.- Su dotación efectiva al 31 de diciembre de 2016 fue de 1.942 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 2016, la Tesorería General de la República obtuvo varios logros que son importantes destacar:

- En cuanto a la **Recaudación**, es importante mencionar que el monto de la Recaudación total recibida en la TGR en 2016 ascendió a 45,87 billones de pesos. Este valor representa un incremento de un 3,6% con respecto de la cifra recaudada a la misma fecha de 2015, el cual se situó en 44,27 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 2015, logrando un incremento del 23,4% y de 15,9%, respectivamente.

- En materia de **Distribución** de recursos del Tesoro Público, se potenciaron los egresos mediante **transacciones electrónicas**, alcanzándose un 91,6% de egresos efectuados por todas las Tesorerías del país mediante este medio. En cuanto a la Operación Renta, durante el 2016 cerró en 90,4% de devoluciones por la vía de depósitos, superando el 83% comprometido. En términos cuantitativos, el impacto se vio reflejado en una considerable reducción en la cantidad de cheques emitidos en 2016 generándose solo en la emisión y distribución de cheques un ahorro 157 millones de pesos, aproximadamente.
- Es de gran importancia mencionar también que, durante el 2016, la TGR alcanzó un **nivel global de satisfacción** de los usuarios(as) de un 86,5% 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. Entre los principales motivos de satisfacción general están la atención amable, eficiente y cordial, como así también la agilidad en la atención. Para poder mantener estos elevados estándares de calidad de atención, la TGR ha potenciado un modelo de gestión de clientes transversal, donde la incorporación de la gestión de filas con las inversiones tecnológicas asociadas, cuyo objetivo es poder disminuir los tiempos de espera en las salas de atención, ha cobrado un papel protagónico.
- En lo referente a la **ejecución presupuestaria**, se alcanzó una ejecución plena durante el 2016, ya que de su presupuesto vigente (M\$73.713.526) se devengó la suma de M\$73.296.359 lo que representa un nivel de ejecución del 99,43%.
- 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 2017, la Tesorería enfrentará importantes desafíos, que continuarán en la misma línea de los logros alcanzados durante el periodo 2014-2016, 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 2017 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.

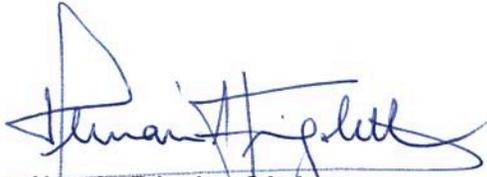
Referente al **Producto Estratégico Recaudación**, las principales metas son recuperar el 26% del total de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del call center (deudas menores a 10 millones de pesos). Recuperar el 10% del total de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento de Medianos Deudores (deudas menores a 90 millones de pesos) y al segmento Grandes Deudores (deudas

mayores a 90 millones de pesos). Mantener el 72% de los convenios de pagos suscritos en el año 2017 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 BancoEstado en Dólares Americanos en no más de 5 millones 700 mil pesos.

Finalmente, para el **Producto Estratégico Distribución**, se espera realizar al menos el 89,5% de egresos por Operación Renta, a través de transacciones electrónicas, así como también materializar al menos el 97,8% 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 Frigolett Córdova
Tesorero General de la República



3. Resultados de la Gestión año 2016

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

En este ámbito, la Tesorería General de la República (TGR) tuvo dos compromisos relevantes para el año 2016, que consistieron en:

- “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, fue clave la iniciativa de Intercambio de información detallada, la cual se concretó a través del establecimiento de mesas de trabajo, las cuales se encuentran operativas y con una periodicidad de reuniones mensuales.
- “Uniformar y transparentar la política de condonaciones”, este compromiso se encuentra totalmente cumplido, ya que la nueva política de convenio y condonación se implementó en un 100% en marzo del año 2016, al igual que el desarrollo del sistema informático que apoya la aplicación de esta nueva política, el cual estuvo operativo en el último trimestre del año 2016.

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 2016, 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 37,17 billones de pesos. La tasa de crecimiento acumulado para el periodo año 2014-2016 alcanzó una variación positiva de 10,7%.
- **Recaudación Coercitiva.** Se registró un aumento en la Gestión de Recaudación de la cartera morosa en los Segmentos de Deudores clasificados por la Tesorería General de la República: Medianos (deudas demandadas menores a 90 millones de peso) y Grandes Deudores (deudas mayores a 90 millones de pesos), respecto al mismo período del año 2015. Para el Segmento de Pequeños Deudores se logró Recaudar un 25,8% del total contactado, esto es 19.692 millones de pesos. En el Segmento de Medianos Deudores se recaudaron 280.892,1 millones de pesos, con un crecimiento de un 21% en relación al año anterior. Respecto al Segmento de Grandes Deudores, su recaudación en el año 2016 fue de 94.566,1 millones de pesos. Es decir, un 15,2% superior al año 2015. 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 45,87¹ billones de pesos. Este valor representa un incremento de un 3,6% respecto a la cifra recaudada a la misma fecha del año 2015, el cual se situó en 44,27 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 la 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 2016 de las iniciativas estratégicas que permiten el mejoramiento gradual de los objetivos relevados por la Administración.

¹ La cifra de Recaudación Total no considera 12,06 billones que corresponden al proceso de Recompra de Bonos BTU y BTP.

- **Logros en la Atención Presencial para nuestros Contribuyentes.**
 - ✓ **Índice de satisfacción general en atención presencial de las Tesorerías Regionales y Provinciales.** Durante el 2016, la TGR tuvo un Índice de Satisfacción Neta (ISN) ponderada de 86,5%. Para alcanzar este alto nivel de satisfacción, la TGR trabajó en las oportunidades de mejora detectadas en la encuesta del año anterior, para lo cual se desarrolló en forma intensiva el nuevo modelo de filas para la atención de los usuarios, se mejoró la señalética y hubo actividades de capacitación para los funcionarios que atienden a los usuarios. La aplicación de la encuesta del año 2016, consideró dos instancias de medición en terreno y en momentos de alta demanda de usuarios (a diferencia del año anterior en que fue una sola instancia de terreno).
 - ✓ **Implementación de mejoras en la metodología utilizada para medir el nivel de satisfacción en la atención presencial.** La TGR efectuó mejoras a la metodología utilizada, entre las que destacan: Aumento en la muestra total del estudio de 3.207 a 4.704 encuestados, que permitió disminuir el error total de la muestra, la cual pasó de un 1,7% a un 1,43%, así como también el error de la muestra por cada tesorería la cual en algunos casos llegaba al 12% y para 2016 no superó el 9,9% por oficina; Se incorporaron dos consultas generales al cuestionario referidas al canal de atención mesa de ayuda y el canal de atención página web; Se realizaron entrevistas a nivel directivo para revisar el instrumento de medición y se realizó un focus group para corroborar los resultados del estudio cuantitativo.

Todas estas mejoras permiten que la TGR siga mejorando cada día el nivel de satisfacción a sus usuarios en la atención presencial, un pilar importante en el Plan Estratégico de la TGR.
 - ✓ **Implementación de un Nuevo Call Center para resolver consultas de los usuarios.** Mediante licitación se adjudicó proveedor de servicios de Contact Center, para fortalecer los canales de atención telefónica y webmail, incrementando la cantidad de posiciones, clave telefónica y la ejecución de campañas de bienvenida/recordatorias hacia nuestros usuarios a través de distintos medios de contacto.
 - ✓ **Medición de la satisfacción en la atención brindada por la Plataforma de Contact Center.** Desde el año 2015, la TGR realiza un estudio de satisfacción que se basa en encuestas aplicadas a los contribuyentes contactados por la Plataforma de Contact Center y talleres (Workshop) en los que se invitan a los ejecutivos del Contact Center y a los propios contribuyentes contactados durante el año. La convocatoria a esta última evaluación fue liderada por el Sr. Tesorero General y sirvió como instancia de encuentro con la comunidad, la cual reconoció esta actividad como una oportunidad de expresión de sus opiniones.

- **Campañas Comunicacionales.**
 - ✓ **Ejecución de la campaña para disminuir el riesgo de caducidad de convenios de pago a los usuarios.** En el año 2016, la TGR ejecutó una campaña de difusión dirigida a los contribuyentes en riesgo de caducidad de sus convenios de pago. La campaña consistió en llamados a través de la Mesa de Ayuda, durante todos los meses en que el riesgo estuvo presente, para el período enero-octubre 2016. El mensaje transmitido apuntó a recordar la morosidad y la posibilidad de la pérdida de los beneficios obtenidos.
En este sentido, se gestionó una base de datos de 138.426 Rut considerados como un soporte, incluidos los de la campaña en riesgo de Caducidad (pre y post Reforma Tributaria) y campaña de bienvenida. Para la campaña de bienvenida se consideró a aquellos convenios suscritos recientemente, o en caso de contar con más de un convenio y que este se encontrase en riesgo de caducidad, se priorizaba el contacto por este último.
 - ✓ **Ejecución y evaluación de campañas de cuotas de bienes raíces.** Esta iniciativa tuvo como objeto aumentar los pagos de contribuciones en el plazo, siendo el eje fundamental aumentar la tasa de recaudación. En este sentido, se realizaron campañas consistentes en recordar a los contribuyentes las fechas de vencimiento de cada una de las cuotas de bienes raíces y con ello asegurar la recaudación en plazo, la muestra fue escogida mediante una metodología determinada en el año 2015.
 - ✓ **Plan Difusión de la Devolución del Excedente de Renta.** Esta campaña se concentró específicamente durante el mes de abril, previo al proceso de Renta Masiva. 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 90,4%, ubicándose por sobre el 83% que establecía la meta correspondiente. Los principales canales de difusión fueron en la prensa nacional y regional, Facebook, Twitter, sitios web y radio.

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 (Pago Cash Art. 1 Ley 20.780).** Tesorería General de la República (TGR), en su afán de aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de distribución de egresos hacia los contribuyentes, ha propiciado de forma intensiva el uso de medios electrónicos para realizar los pagos o devoluciones. Es a partir de esto, que durante el año 2016 se continuó con el proceso de optimización de los medios de pago de egresos mediante el diseño y paso a producción del pago directo en caja (Pago Cash) para el pago de las Devoluciones de Renta Masiva y Vocales de Mesa. Lo anterior, se realizó con el objeto de hacer más eficiente el proceso de pago, facilitando al usuario la recepción de sus pagos en cuanto a tiempo de espera de su devolución, comodidad y seguridad. El denominado “Pago Cash”, es una suerte de vale vista virtual dirigido a personas naturales cuyo monto de devolución sea igual o inferior a 3 millones y el cual puede ser cobrado con su cédula de identidad en cualquier oficina de BancoEstado más cercano a su domicilio. En

este sentido, durante 2016, se hicieron 157.752 pagos a personas Naturales por el proceso de renta masiva y 23.552 pagos por bono a vocales de mesa.

- **Ejecución del proceso de Pago a Vocales de Mesa.** De acuerdo a lo indicado en la Ley orgánica constitucional sobre votaciones populares y escrutinios, quien trabaje como vocal de mesa recibirá un bono equivalente a 2/3 de Unidad de Fomento (UF), además del incremento de 0,22 (UF) para los vocales nuevos, que tengan que asistir a capacitación. Este pago realizado tiene como propósito retribuir las acciones y aportes de la ciudadanía en este proceso, a quienes desempeñen efectivamente la función de vocal de mesa receptora de sufragios y a quienes efectúen las funciones de miembro del Colegio Escrutador y de Secretario de Colegio Escrutador, durante el desarrollo de las elecciones. Durante el año 2016 se trabajó en la implementación del pago cash el cual permitió a aquellos beneficiarios que no entregaron cuenta bancaria para depósito, solicitar su pago en cualquier oficina de BancoEstado y/o ServiEstado más cercano a su domicilio previa presentación de su cedula de identidad. Lo anterior se realizó con el objeto de hacer más eficiente el proceso de pago, facilitando al usuario la recepción de sus pagos en cuanto a tiempo de espera de su devolución, comodidad y seguridad. El total de pagos realizados en el proceso de Primarias Municipales 2016 fue de 18.565 pagos y por el proceso de Municipales 2016 169.605 pagos. Adicionalmente, a los beneficios que representa para el contribuyente la implementación del pago cash y que fueron mencionados anteriormente, este hito genera beneficios en la TGR mediante la disminución de los costos asociados a la emisión y distribución de los cheques (\$188 Millones Aprox.). Así también se generan disminuciones de las horas hombres dedicadas a la manipulación de cheques (Ingresos, reemplazos, entregas).
- **Rediseño del Módulo de Bonificación Mano de Obra (BMO).** Una de las funciones que tiene la TGR es efectuar el pago de la bonificación por contratar mano de obra en zonas extremas del país, la cual ha tenido un aumento en la cantidad de empleadores y de trabajadores que utilizan este sistema. El año 2016 hubo un total de 183.673 transacciones que se procesaron en el Módulo de BMO, que impactó en 2.064.330 trabajadores y un monto de M\$63.000 aprox. Por otra parte, desde el año 2004 ha habido cambios legales que han requerido introducir modificaciones al sistema. Por ejemplo, el año 2013 entró en vigencia la Ley N° 20.655, en la que uno de los principales cambios, es la incorporación de trabajadores con jornada parcial, cuyas cifras alcanzaron los 189.927 trabajadores el año 2016. Dado lo antes indicado, es que durante el año 2016 se comenzó con el rediseño del módulo de Bonificación a la Mano de Obra con el objeto de 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. Así también, se considera como objetivo fundamental mejorar el Sistema Vigente, la disminución sustancial en los tiempos de respuesta en el proceso de generación de los montos a pago y la correcta determinación de los montos a pagar. Esta solución beneficiara a un total aproximado de 15 mil empleadores que solicitaron la bonificación durante el año 2016, y que engloban a más de 2 millones de trabajadores (183.673 solicitudes).

El proceso de construcción del módulo de Bonificación a la Mano de obra se generará durante el año 2017.

- **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 2016, el indicador tuvo un efectivo de 90,4% de depósitos por Renta, superando el 83% comprometido.
En términos cuantitativos, el impacto se vio reflejado en una considerable reducción en la cantidad de cheques emitidos desde el año 2015 al 2016, lo cual se vio acrecentado por la implementación del pago cash. Lo anterior permitió generar solo en la emisión y distribución de cheques un ahorro aproximado que asciende a \$157 millones. A lo anterior se le debe sumar los costos ahorrados por Concepto de Horas Hombre y almacenaje.
El resultado obtenido durante el año 2016 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,, campañas en terreno y captura de datos de cuentas bancarias de los contribuyentes. En forma complementaria, el año 2016 se abordó con más presencia tanto a nivel nacional como local producto de la implementación del pago cash.
- **Solicitudes de Egresos a Contribuyentes materializadas en el plazo de 7 días hábiles o menos por las Tesorerías del país.** Durante el año 2016 se logró materializar el 98,8% de los pagos a los contribuyentes en 7 días hábiles o menos para las solicitudes asociadas a bienes raíces y otros egresos. Esto claramente demuestra una eficiencia y eficacia en el tratamiento de estos pagos que son de carácter manual.
- **Implementación del Proyecto Fiscalización de Egresos no Tributarios.** 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). El proyecto de fiscalización busca establecer controles de carácter permanente sobre los egresos no tributarios generados en las zonas extremas, entre las que destacan la Bonificación de mano de Obra, DFL 15 y Ley Navarino. Durante el año 2016 se contrataron seis funcionarios con dedicación exclusiva a dicha labor. El proyecto define fiscalizaciones en terreno, ya que se ha demostrado que son más efectivas y complementan a las documentales, adicionalmente incorpora presupuesto para la implementación de un software de fiscalización que permita efectuar cruces de datos que alimenten selección de casos de mayor riesgo, y a través de ello generen los lineamientos de los planes anuales de fiscalización.
Durante el año 2017, se deberá continuar con la última parte del proyecto de fiscalización que considera el ingreso de 6 nuevos fiscalizadores y la habilitación total del software.
- **Incorporación de un nuevo canal de pago de Recaudación:** TGR firmó un convenio de colaboración en agosto de 2016 con BancoEstado para utilizar las Cajasvecinas, como caja recaudadora del pago de cuotas de bienes raíces. Este convenio aumentó los lugares donde

se puede efectuar el pago de impuestos por bienes raíces, incrementando en más de 19.000 los puntos de pago. Su puesta en marcha estuvo disponible a partir de la tercera cuota normal, recaudándose por este canal 216,43 millones de pesos.

- **Gestión sobre el Pago del formulario 6, asociado a cheques protestados.** Esta iniciativa abordada en el año 2016, permitió facilitar el pago de los cheques protestados On Line y presencial, porque habilitó la obtención de la liquidación de las deudas asociadas a formulario 06 Territoriales, mejorando directamente la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso de recaudación.
- **Desarrollo del requerimiento y diseño de una nueva plataforma integral de información de usuarios.** Durante el año 2016 se trabajó en el diseño de una plataforma integral de información de usuarios que permita contar con un repositorio único de información del contribuyente, de fácil acceso. Además, se trabajó en la definición de una política de actualizaciones de datos del contribuyente y que los sistemas se rijan por este lineamiento estratégico. El objetivo del diseño es crear una base de clientes institucional que permita el ingreso, consulta, actualización y modificación de la información, registrándose, además la información que permite realizar auditoría a las acciones realizadas por un determinado usuario. Dicha base de datos se define como institucional por lo que deberán ser utilizada por todos los sistemas de Tesorerías, ya sea como extractor de información, así como también para actualizarla.
Dentro de la definición de información de cliente se encuentra: Régimen Patrimonial, Direcciones, Teléfono, Correo Electrónico, Actividad económica, representantes legales, mandatarios, Sociedades, Socios, cuentas bancarias, bienes raíces, estratificación económica y tributaria, datos comportamiento de deuda y compromisos (convenios), datos de comportamiento de pago y vigencia tributaria. Este hito genera beneficios en la Tesorería General de la República mediante la disminución de las horas hombres dedicadas a la búsqueda de información de los contribuyentes y a la maximización de los tiempos y optimización ya sea para la generación de egresos, convenios y/o proceso de cobranzas.
El proceso de construcción del sistema de clientes se generará durante el año 2017.
- **Diseño e Implementación de mejoras en las vistas de la Cuenta Única Tributaria (CUT) en el módulo “Cartola Fiscal”.** La Tesorería General de la República en su afán de aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de atención al público, decidió el año 2016 implementar a los Analistas de atención de público una visión completa de la situación fiscal (tributaria y no tributaria) de nuestros usuarios y contribuyentes, integrando información de recaudación, egresos, cobranzas, deudas y convenios de pagos vigentes, en una sola cartola, permitiendo visualizar el detalle de cada concepto mencionado anteriormente, sin tener la necesidad de navegar entre diferentes aplicaciones para obtenerlo.
- **Se implementó una metodología para el tratamiento de inconsistencias registradas en la Cuenta Única Tributaria (CUT) de los contribuyentes de años anteriores.** La TGR en su búsqueda permanente de mejorar la calidad y consistencia de la CUT a través de los procesos que la alimentan y/o interactúan con ella (entre ellos recaudación, egresos,

cobranza y la contabilidad gubernamental), durante el año 2016 desarrolló una metodología que permite subsanar de manera estructurada algunas de las inconsistencias que se observan en la CUT, gatillando acciones para su corrección, permitiendo agilizar y simplificar los procedimientos relacionados. La elaboración de la metodología tuvo 4 etapas, que consistieron en realizar el diagnóstico, propuesta metodológica y plan de Implementación, ejecución plan de implementación y puesta en marcha. Como resultado de la metodología implementada, de los 921.912 casos con inconsistencias detectados a diciembre 2015, se lograron resolver 613.344 en el año 2016, lo que equivale al 66,6%.

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

- **Sistema Integral de Cobranza.** Durante el año 2016, se comenzó con el proceso de Implementación de los módulos de Cobranza Administrativa e Inteligencia de Negocios. Estos módulos cumplen con las siguientes funcionalidades principales:
 - ✓ Generación de cartera: consiste principalmente en determinar la cartera morosa de la 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.
 - ✓ Selección de cartera para emisión de cobranza judicial: esta funcionalidad permitirá generar las demandas habiéndose aplicado estrategia global a la cartera morosa caracterizada.
 - ✓ Selección de cartera plataforma multicanal: con lo cual se determinará el canal por el cual se abordará cada grupo de deudores para posteriormente disponibilizar la cartera de cobro para cada canal e iniciar la gestión correspondiente.
 - ✓ Proceso de gestión de cobro a través de contact center.
 - ✓ Gestión por cartas, proceso que contempla la generación de la base de datos para generar las cartas que se envían a los contribuyentes morosos.
 - ✓ 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.
 - ✓ 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.

Las etapas realizadas en el 2016, fueron las siguientes:

- ✓ Proceso de Diagnóstico – abril 2016.
- ✓ Diseño de Procesos – mayo a septiembre 2016.
- ✓ Elaboración Planes de Prueba preliminares – noviembre y diciembre 2016.

Adicionalmente se dio inicio a un Plan de visitas, para dar a conocer los aspectos generales de un nuevo proyecto, cuyo objetivo es abordar la atención como una experiencia única para el ciudadano, para lo cual los analistas de atención de público, podrán contar con información actualizada para brindar al ciudadano una Atención de Calidad y única en todos los canales de contacto. Las Tesorerías Regionales contempladas en esta fase, son

aquellas que serán piloto en la implementación del modelo transversal de atención: Iquique, Antofagasta, Valparaíso, Concepción, Los Ríos, Puerto Montt.

- **Implementación de la Nueva Estructura de Cobro (NEC).** Durante el año 2016, se definió la implementación de un plan piloto de la nueva estructura en tres oficinas Regionales. Estas fueron las Tesorerías Regionales de Antofagasta, Coquimbo y Santiago Oriente. Desde mayo a agosto 2016 estas oficinas estuvieron en un proceso de implementación, con visitas de apoyo y acompañamiento permanente del nivel central de la TGR, paralelamente, se realizaron talleres sobre las nuevas estructuras de cobro y gestión del cambio para todas las oficinas del país.

En el último trimestre del año, entraron en funcionamiento 6 nuevas Unidades Operativas de Cobro (UOC) en las Tesorerías de Antofagasta, Santiago Oriente, Santiago Poniente, Rancagua, Concepción y Osorno, además de una nueva Unidad de Grandes Deudores (UGD) en la Tesorería de Temuco. La creación de estas unidades permitirá abordar el aumento de morosidad tributaria derivada del aumento de fiscalizadores del Servicio de Impuestos Internos (SII) y sus nuevas atribuciones.

Por su parte, la NEC permitirá optimizar el trabajo de las unidades de cobro, al dotarlas de una estructura más acorde al control de gestión y la especialización en la ejecución del proceso de cobro. Este proyecto se terminará de implementar a nivel nacional en abril de 2017.

- **Diseño del Modelamiento de Riesgo de Incumplimiento de Pago.** Frente al importante incremento de la cartera en cobro judicial, en especial en el segmento de mayores montos, producto especialmente de la Reforma Tributaria, se estimó muy necesario contar con una clara segmentación de dicha cartera con el objeto de poder priorizar los recursos y esfuerzos hacia aquellos segmentos que efectivamente posean expectativas de recupero y que aporten ingresos a las arcas fiscales, y abordando de manera eficiente y a través de los instrumentos legales más efectivos, aquellos segmentos con nulas o muy bajas expectativas de recuperación. Si bien los análisis de este proyecto se iniciaron el segundo semestre de 2015, durante el primer semestre de 2016 se definieron las variables (caracterizadores) que permitieron proyectar el grado o nivel de recuperabilidad de la deuda vigente de los deudores pertenecientes a la cartera de grandes deudores de la TGR. Por cada variable se establecieron tramos de puntaje dependiendo de información histórica de comportamiento de la variable relacionado con la posibilidad de recupero. Adicionalmente, se establecieron ponderadores que permiten valorizar el puntaje asignado por la variable dependiendo del nivel de deuda (saldo demandado vigente a la fecha) de cada Rut de la cartera.

En el segundo semestre se trabajó en la validación de las variables de caracterización. Esta validación implicó trabajar dos muestras de casos/Rut por las Unidades de Grandes Deudores (UGD) tanto del nivel central como de regiones señalando, según análisis y revisión de bases, si la caracterización del modelo se condice con la realidad del deudor. El resultado obtenido permitió la Implementación del Caracterizador al Mapa de Cobranza del Segmento de Grandes Deudores.

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 y Cuenta Corriente en Dólares.** En relación a la gestión de Inversiones, la Tesorería General de la República tuvo como desafío para el 2016 mantener la sumatoria de los saldos promedios mensuales de la Cuenta Única Fiscal (CUF) (cuenta en moneda nacional) y Cuenta Corriente en Dólares Banco Estado 506-5, bajo los \$6.490 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 y Cuenta dólar alcanzó el monto de \$453.906,36, lo que equivale a 1.429,81% de sobrecumplimiento respecto de la meta anual establecida.

- **Certificación bajo Norma ISO 9001 de nuevos procedimientos asociados a Fondos Soberanos.** Durante el año 2016 el área de Fondos Soberanos logró la certificación de 4 procedimientos bajo la Norma ISO 9001:2008. Estos son: Procesamiento de Aporte, Retiro y Rebalanceo, Compliance, Conciliación de Posiciones de Fondos Soberanos y Conciliación de Transacciones de Fondos Soberanos. Este logro nos indica que se dispone de procesos estandarizados y controlados lo que permite la continuidad de las actividades y el cumplimiento de objetivos definidos.
- **Ejecución de la primera etapa para la Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para Servicios Públicos en el Tesoro Público.** De acuerdo al Plan de Convergencia a las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), que ha sido liderado por la Contraloría General de la República, a partir de la emisión de la Resolución N°16 de febrero de 2015, en la que se establecen las normas y principios del Sistema de Contabilidad General de la Nación, la Tesorería General de la República implementó en un 100% la primera etapa del Plan de Convergencia para que el Tesoro Público adopte dicha normativa. El Plan 2016 apuntó principalmente a la capacitación del personal financiero contable, responsable de los registros y presentación de la información contable del Tesoro Público. Al respecto, la totalidad de los funcionarios de la Sección de Contabilidad Gubernamental, de la División de Finanzas Públicas, participaron en cursos dictados por organismos competentes. Adicionalmente, se realizó una consultoría externa, que permitió levantar de manera objetiva, aquellas brechas que presentaba la Contabilidad del Tesoro Público respecto de las disposiciones de las normas NICSP, de tal manera de generar un plan de trabajo detallado en la Sección de Contabilidad Gubernamental, apuntando a la implementación de la Normativa.

Es importante mencionar, que de acuerdo a las facultades que posee la Contraloría General, fue autorizada una ampliación en el plazo de implementación de esta Normativa hasta el año 2018, en consideración a la especificidad de las transacciones del Tesoro Público, respecto de la gran mayoría de las entidades y servicios que componen el aparato público.

- **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 estuvo 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. Durante el año 2016 se automatizó la generación de los contenidos de los informes para el Servicio Nacional de Aduanas, Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA) y Comisión Nacional de Energía (CNE). Para lograr esta automatización se realizaron reuniones de trabajo respecto al desarrollo informático disponible en TGR, definiciones del requerimiento, desarrollo, pruebas y puesta en marcha de la solución informática propuesta por TGR, coordinación con los tres Servicios Públicos involucrados, respecto de datos de usuarios y claves de acceso y generación periódica de archivo con informes asociados y publicación mensual en web de reportabilidad.
- **Realización de charlas a los distintos municipios del país, para potenciar el uso de la WEB TGR por parte de los usuarios municipales.** La Tesorería General de la República a través de su División de Finanzas Públicas, tiene una muy fluida relación de trabajo con las Municipalidades del país. debido a que les transfiere fondos cotidianamente por diversos conceptos: Fondo Común Municipal, Impuesto territorial y aseo, patentes mineras, derechos de agua, recaudación de casinos de juego, patentes de acuicultura, subsidios fiscales y otros. Además, la TGR provee información detallada que sustenta cada uno de estos trasposos de fondos. Esta última les permite reportar cifras a las entidades fiscalizadoras cada vez que son requeridos. En este sentido, se ha desarrollado en los municipios un trabajo de socialización respecto del rol de la TGR en la recaudación y distribución de los fondos municipales, lo que nos ha permitido fomentar la colaboración entre este Servicio y la Municipalidades, y complementariamente masificar el acceso y uso de la aplicación “Portal Municipal”. Esta aplicación opera desde el año 2007, y en ella se dispone a los municipios acceso directo a la cartola de pagos por fondos municipales y hoy se incorpora además información relevante para la gestión financiera para favorecer la autogestión de los usuarios. Sin embargo, esta herramienta al inicio de su implementación no tuvo la frecuencia de usabilidad esperada, por tanto, fue necesario diseñar un plan de difusión que permitiera dar a conocer los beneficios, su fácil acceso, la numerosa información disponible, lo amigable de la aplicación. Para ello, se cumplió en un 100% el programa de difusión que estaba planificado y que abarcó el máximo de Municipios, siempre haciendo hincapié en el rol de la TGR en la recaudación y distribución de los fondos municipales y en el uso del portal.

3.2.6 Logros en el ámbito de Gestión de Interna.

- **Elaboración de propuesta de un nuevo Reglamento de Evaluación del Desempeño y Calificación del Personal.** Durante el año 2016, la TGR constituyó una mesa de trabajo integrada por representantes de la Asociación de Empleados de Tesorerías (AET) para elaborar una propuesta de un nuevo Reglamento de Evaluación del Desempeño y Calificación del Personal que considera los lineamientos de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) sobre esta materia. Durante el mes de octubre, se envió al Sr. Tesorero General la propuesta de nuevo Reglamento y procedimiento de evaluación del desempeño incluido en dicho documento para su revisión y validación. Actualmente este Reglamento se encuentra en proceso de tramitación para su implementación.
- **Certificación de un equipo permanente de monitores de formación continua (segunda versión) para la Tesorería General de la República (TGR).** La segunda versión del Programa de formación y certificación de monitores, tuvo como objetivo completar el equipo de Formadores Internos de la Escuela de Capacitación. Este equipo de monitores aporta directamente en la disminución de las brechas entre las competencias actuales y reales de los funcionarios.
- **Actualizar y/o rediseñar malla curricular para la generación de competencias de los cargos de las áreas de Operaciones, Cobranzas y Finanzas Públicas.** Se construyeron mallas curriculares para 27 perfiles de cargo de la Institución con foco en las áreas del negocio, las que se desagregan en: 5 perfiles de Operaciones, 10 perfiles de Cobranzas y 12 perfiles vinculados a Finanzas Públicas. Algunos de los objetivos de contar con mallas curriculares son: permitir el desarrollo de nuevas competencias y habilidades, en relación a los requerimientos de los descriptores de cargo y a los objetivos institucionales; Desarrollar una capacitación integral, que refleje un diseño coherente y transversal de los contenidos temáticos; permitir el perfeccionamiento y la especialización a nivel de procesos y áreas del servicio y orientar y conducir en forma sistemática y ascendente el proceso de aprendizaje individual y colectivo.
- **Diseñar e implementar un modelo para despliegue de la innovación.** Durante el 2016 se diseñó e implementó un modelo para el despliegue de la innovación al interior de la Institución, entendiendo que uno de los principales desafíos existentes en este ámbito se refiere a desarrollar una "capacidad organizativa" que sustente, ordene y promueva la innovación de un modo sistemático y consistente con el Plan Estratégico de la Tesorería. Se creó un área de Innovación cuya responsabilidad es precisamente gestionar el modelo para la Innovación Institucional. Esta área se encuentra actualmente en la etapa de implementación y para lo cual se la está apoyando con metodologías de gestión del cambio, engagement y de equipos de alto rendimiento o desempeño. Asimismo, durante el año 2016 la Tesorería se adjudicó el proyecto de Laboratorio de Gobierno del programa Experimenta, con foco en Atención a la Ciudadanía, lo que ha permitido que un equipo de trabajo de carácter multisectorial de la Institución participe de este programa, aprenda la metodología con foco en el desarrollo de competencias de

innovación basada en la experimentación y levantamiento de problemas concretos que permitan generar soluciones en una perspectiva de mejoramiento continuo.

Igualmente, se han desarrollado diversas experiencias de innovación de alcance regional o local las que han sido apoyadas para su materialización y/o visibilización organizacional.

- **Elaboración de la Política de Gestión de Personas y el Código de Ética Institucional.** Ambos documentos elaborados en el marco de mesas de trabajo de carácter participativo, y que establecen las bases en que se sustentará la gestión de personas de nuestra Institución para los próximos años.

- **Elaboración del Protocolo de Conciliación Vida Laboral/Personal y Familiar.** Este documento establece como uno de los objetivos estratégicos de la Institución el desarrollo del Bienestar y de la Calidad de Vida Laboral de todos quienes se desempeñan en la Institución, resguardando las condiciones para un equilibrio entre el ámbito laboral y el privado, de manera de posibilitar un desarrollo integral de nuestros funcionarios. Con este propósito, se continuó con la implementación de los programas de acción asociados a los riesgos psicosociales y con los programas de ambientes laborales en cada una de las áreas de la Institución. También cabe mencionar la implementación que se realizó del plan de acción asociado a la Política preventiva en materia de adicciones suscrita con SENDA el año 2015, y que ha sido reconocido por su ejecución.

- **Elaboración de un Plan general de administración de los archivos de la Tesorería General de la República (TGR).** El Plan realizado tuvo como objeto, establecer criterios de administración de los documentos generados y recibidos, distribuidos y archivados en las oficinas de las Tesorerías, proporcionar herramientas de apoyo a la actividad y asegurar el cumplimiento de las normativas internas y externas que rigen la materia. Los procedimientos definidos dieron coherencia, sistematización y claridad a los elementos disponibles y por lo tanto en su conjunto representan un plan general de archivos adaptado y sintetizado del Plan General proporcionado por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES). El Plan contempló cuatro etapas: Etapa 1: Uso plataforma para la gestión de documentos; Etapa 2: Control de documentos; Etapa 3: Optimización y Etapa 4: Normalización.

4. Desafíos para el año 2017

4.1 Dimensión Clientes: Satisfacción de Clientes TGR-Contribuyentes.

En el ámbito de atención de usuarios, para el año 2017 se realizará el cambio de un modelo de atención integral a uno transversal que sume las principales problemáticas de atención en materias de cobranza. La ventaja entre uno u otro modelo radica principalmente en facilitar hacia el usuario un único punto de contacto para la atención, en un espacio de infraestructura adecuado y por funcionarios entrenados en los procesos, políticas y protocolos de atención, así como en el desarrollo de las habilidades requeridas para la atención de usuarios.

4.2 Dimensión Financiera: Producto Estratégico Recaudación.

- Recuperar el 26% 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 10% del total de la cartera que se encuentra en cobro judicial (Segmento Medianos Deudores y Segmento Grandes Deudores).

4.3 Dimensión Financiera: producto Estratégico Gestión de Inversiones (Inversiones en Moneda Nacional y Extranjera).

- Mantener un Saldo Promedio Mensual de la Cuenta Única Fiscal (Cuenta Pesos Chilenos) y de la Cuenta Corriente BancoEstado en Dólares Americanos en no más de 5 millones 700 mil pesos.

4.4 Dimensión Procesos: Producto Estratégico Distribución.

- Realizar el 89,5% de Egresos por Operación Renta a través de Transacciones Electrónicas.
- Materializar al menos el 97,8% de las Solicitudes de Egresos a Contribuyentes en un plazo igual o menor a siete días hábiles.

4.5 Dimensión Capital Tecnológico.

La Tesorería General de la República, durante el año 2017, tiene por desafío seguir con el fortalecimiento del capital tecnológico, ahora no solo desde el punto de vista de la continuidad operacional, sino que también de la incorporación de tecnologías que permitan realizar inteligencia analítica de información generada por los diferentes servicios estratégicos para la cual fue mandatada. Dentro de los principales proyectos estratégicos transversales se destaca:

- Renovación del Núcleo Tecnológico. Durante el año 2017 la TGR continuará con la renovación del CORE TI, ampliando la capacidad instalada, así como con el desarrollo de

sistemas o migrarlos en términos de arquitectura de software. Con esto se podrá atender los requerimientos de crecimiento de la Plataforma TI producto de la demanda por servicios y el crecimiento de ésta en el periodo 2015-2018.

- Sistema Integral de Cobranzas (SIC). Se desarrollará el módulo de gestión judicial, de manera de enfrentar la mayor morosidad que se generará producto de la Reforma Tributaria, incrementando la recaudación y optimizando los procesos que se realizan en el ámbito del cobro.
- Bussines Intelligence. Se trabajará en la Creación de reportes de gestión para obtener información en el menor tiempo posible y así responder de manera dinámica, oportuna y eficaz a las necesidades de información de las distintas unidades de TGR. Para esto se realizarán actividades complejas en relación a la revisión de los modelos de datos Institucionales, normalización de modelos, desarrollo de arquitectura de datos entre otras.
- Customer Relationship Management (CRM) Corporativo. Se iniciará la implementación de un CRM, con la finalidad de alinear el objetivo de TGR, lograr la gestión del ciclo de Servicio al Cliente completo, mejorar el reporte, la medición de indicadores por medio de la autoadministración de CRM de lado de los usuarios, también poder sincronizar otros sistemas como son SharePoint, Outlook, dispositivos móviles, entre otros.
- Sistema de Gestión Integral. Uno de los desafíos Institucionales es mejorar los procesos de Gestión Institucional, para lo cual durante el año 2017 se ha considerado la incorporación de una plataforma que soporte y permita organizar, administrar y gestionar la información relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad, Gestión de Proyectos, Planificación Estratégica, Control Documental y Registros.
- Sistema de Gestión de Riesgos. Durante el año 2017, se requiere reformular la Gestión de Riesgos. Para esto se inició el año 2016 una nueva propuesta de Modelo Lógico, además de la integración operativa de los Sistemas de Gestión (Gestión de la Calidad, Seguridad de la Información, Riesgos).

5. Anexos

- Anexo 1: Identificación de la Institución.
- Anexo 2: Recursos Humanos
- Anexo 3: Recursos Financieros.
- Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2016.
- Anexo 5: Compromisos de Gobierno.
- Anexo 6: Informe Preliminar de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas.
- Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2016
- Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo 2016
- Anexo 9. Resultados en materia de Implementación de medidas de Género y de descentralización / desconcentración 2016
- Anexo 10: Proyectos de Ley en Trámite en el Congreso Nacional y Leyes Promulgadas durante 2016
- Anexo 11: 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.
- Ley N° 20.780, de 2014, sobre reforma tributaria que modifica el sistema de tributación de la renta e introduce diversos ajustes en el sistema 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(as), usuarios(as) públicos, 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 2016

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 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. El núcleo de la plataforma tecnológica, sustenta los distintos procesos de negocio de la TGR, el cual requiere ciclos de renovación sistemáticos 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 el año 2016 se caracterizó por la continuidad del gasto iniciado en el año 2014, respecto a la renovación y fortalecimiento de los equipos y programas computacionales del Core TI, destacando durante el año 2016 la actualización de licenciamiento Oracle, adquisición de Software Right Now, licenciamientos IBM TSM y otros para apoyar el crecimiento de infraestructura computacional Institucional; todos son parte integrante del proyecto Core TI TGR. El proyecto CORE TI considera continuidad para los años 2017, 2018 y 2019, según formulación presupuestaria presentada a Dipres durante el año 2016.
2	SISTEMA INTEGRADO DE COBRANZAS El Sistema Integral de Cobranza, tiene como propósito general apoyar de manera integral la gestión de todos los procesos de cobro que ejecuta la Tesorería, proyecto 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 2016, se caracterizó por gastos en equipos y programas computacionales para la

Número	Descripción
	<p>implantación del SIC, destacando pagos desde el mes de junio respecto a hitos programados del proyecto, como son los módulos de cobranza administrativa (cobranza telefónica) y cobranza administraba sede judicial (gestión en oficinas), desarrollos de sistema liderado por la empresa informática Tecnova Soluciones Informáticas Spa. El proyecto SIC comprendió los años 2015-2016 en términos presupuestarios, el año 2017 sólo considera cierre interno de implantación sistémica.</p>
3	<p>REFORMA TRIBUTARIA</p> <p>La normativa, que comenzó a regir propone aumentar la carga tributaria, incrementando la recaudación en 8.300 millones de dólares (en régimen) que irá en directo beneficio de los sectores más vulnerables y de la clase media. La Reforma plantea generar mayor equidad tributaria, recaudando más entre los que ganan más; lograr una mejor distribución secundaria del ingreso; crear nuevos incentivos a la inversión y al ahorro, así como disminuir la evasión y la elusión. Para ello, el presupuesto 2016 contempló la contratación de 58 nuevos funcionarios, con el equipamiento y la infraestructura necesaria, con ingresos en el último trimestre.</p>
4	<p>FISCALIZACIÓN DE EGRESO NO TRIBUTARIOS</p> <p>Tesorería General de la República cuenta dentro de sus principales funciones las de recaudar los fondos del Estado, cobrar las obligaciones tributarias y no tributarias, administrar los fondos públicos y finalmente, pagar las obligaciones fiscales. Respecto al pago de las obligaciones fiscales, el Servicio debe velar que los egresos generados sean aplicados en forma eficiente y transparente, procurando que estos beneficios lleguen al contribuyente objetivo, ejerciendo de este modo la función de control que le confiere la ley N°19.041, en su Artículo N°13, la cual otorga al Servicio de Tesorerías la facultad y obligación de realizar la Fiscalización de los Egresos no Tributarios. El proyecto de fiscalización busca establecer controles de carácter permanente sobre algunos de los egresos no tributarios más relevantes, mediante la contratación de 3 funcionarios con dedicación exclusiva a dicha labor, quienes ingresaron el año 2016 y más los 12 que ingresaron el año 2015 suma un total de 15 funcionarios; para ello fue necesario la habilitación de los espacios físicos, así como el equipamiento necesario para el desarrollo de sus funciones.</p>

- Objetivos Estratégicos

Número	Descripción
1	Mejorar la satisfacción de nuestros ciudadanos(as), usuarios(as) públicos, 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(as) públicos, 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.

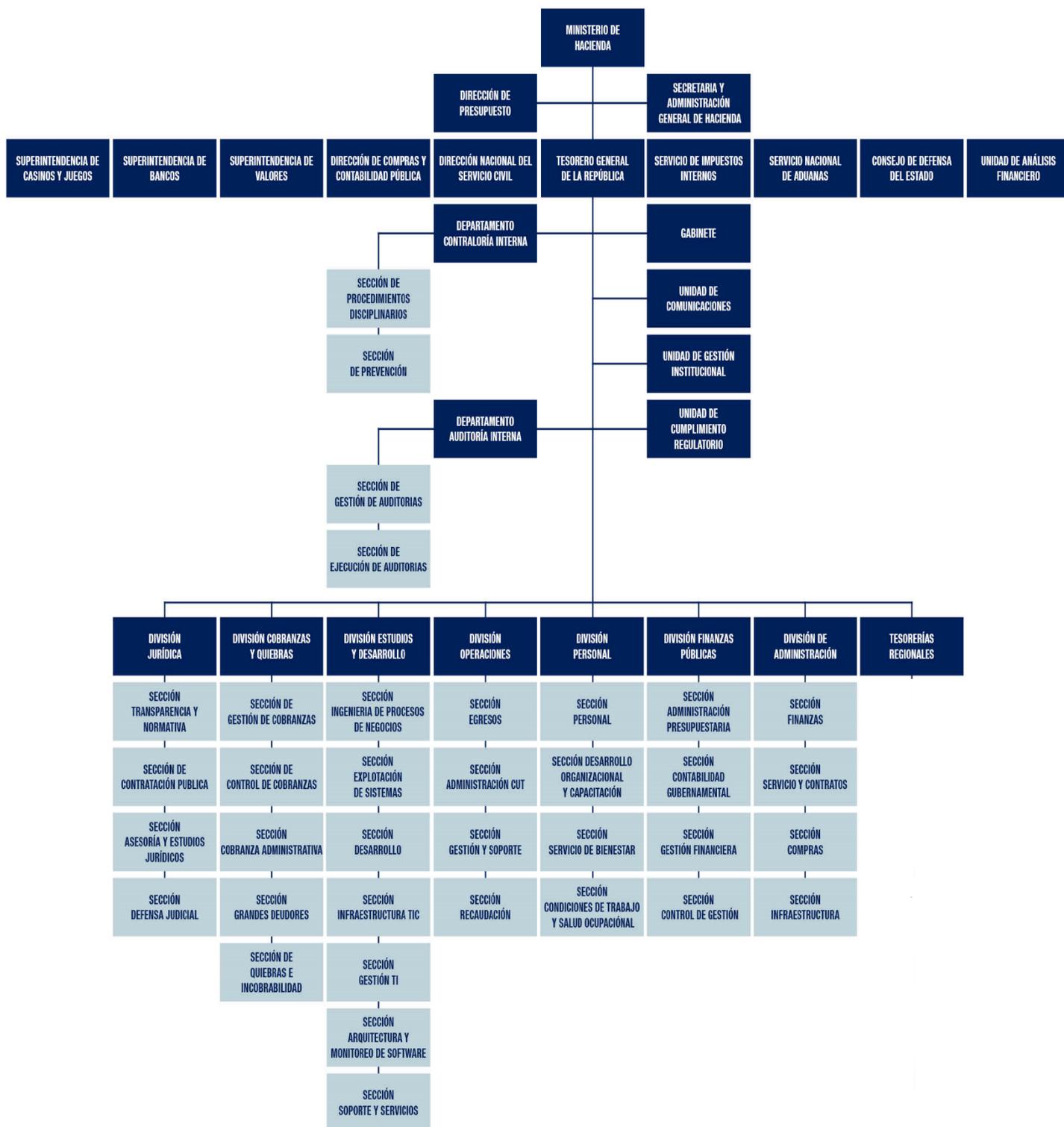
- Productos Estratégicos vinculados a Objetivos Estratégicos

Número	Nombre – Descripción	Objetivos Estratégicos a los cuales se vincula
1	<p>RECAUDACIÓN</p> <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>	1,2,4.
2	<p>GESTIÓN DE INVERSIONES</p> <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.
3	<p>DISTRIBUCIÓN</p> <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>	1,3,4.
4	<p>CONTABILIDAD DEL TESORO PÚBLICO</p> <p>Registrar y procesar los hechos económicos derivados de la ejecución del presupuesto anual del Tesoro Público, tanto en moneda nacional como moneda extranjera, con el objetivo de satisfacer las necesidades de información para apoyar el control y decisiones de las autoridades (Informes contables) y para el conocimiento de terceros interesados en la gestión (Accountability), como una manera de otorgar mayor transparencia en el destino de los tributos pagados por los contribuyentes/ciudadanos/Gobierno. Ejecutar la contabilidad de los Fondos Soberanos de acuerdo a estándares de contabilidad reconocidos internacionalmente o su equivalente nacional, preparar estados financieros trimestrales y anuales de los Fondos Soberanos de acuerdo a dichas normas y encargar auditorías independientes de los estados financieros anuales.</p>	1,4,5.

- 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



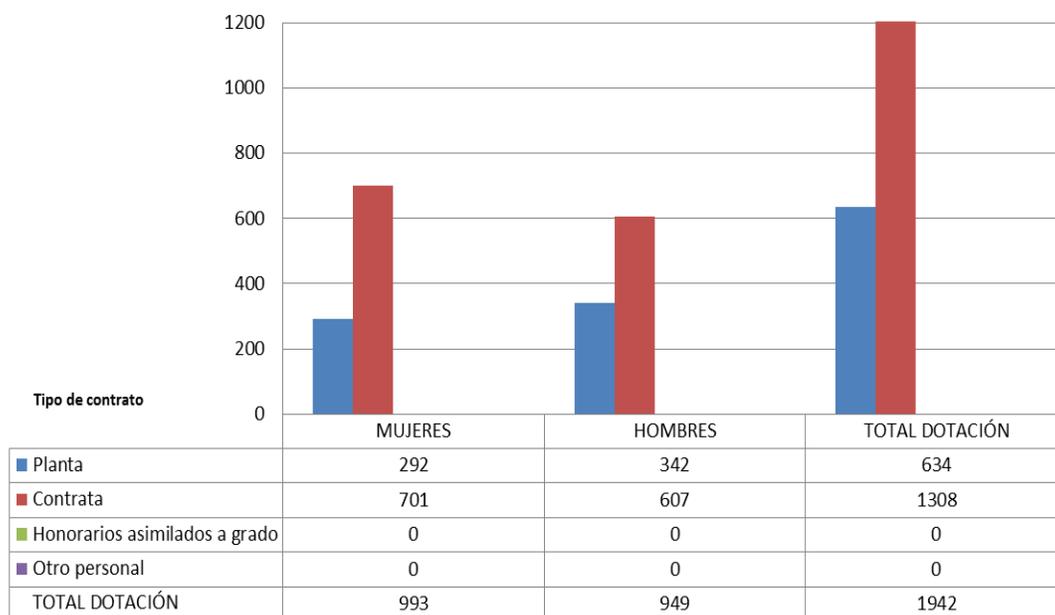
c) Principales Autoridades

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 Gestión Institucional	Gonzalo Fuentes Oppliger
Jefe Unidad de Comunicaciones	Marcelo Castillo Sibilla
Jefe División de Operaciones	Manuel Sánchez Rocha
Jefe División de Cobranzas y Quiebras	Jaime Fuentes Palma
Jefe División de Finanzas Públicas	Marcos Antonio Velásquez Uribe
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 Albailay Silva
Tesorero Regional de Antofagasta	Juan Carlos Gacitúa Arriagada
Tesorero Regional de Atacama	Cristian Astudillo González
Tesorero Regional de Coquimbo (T y P)	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 Núñez Urbina
Tesorero Regional de la Araucanía	Marco Vásquez 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 Arévalo Ruz

Anexo 2: Recursos Humanos

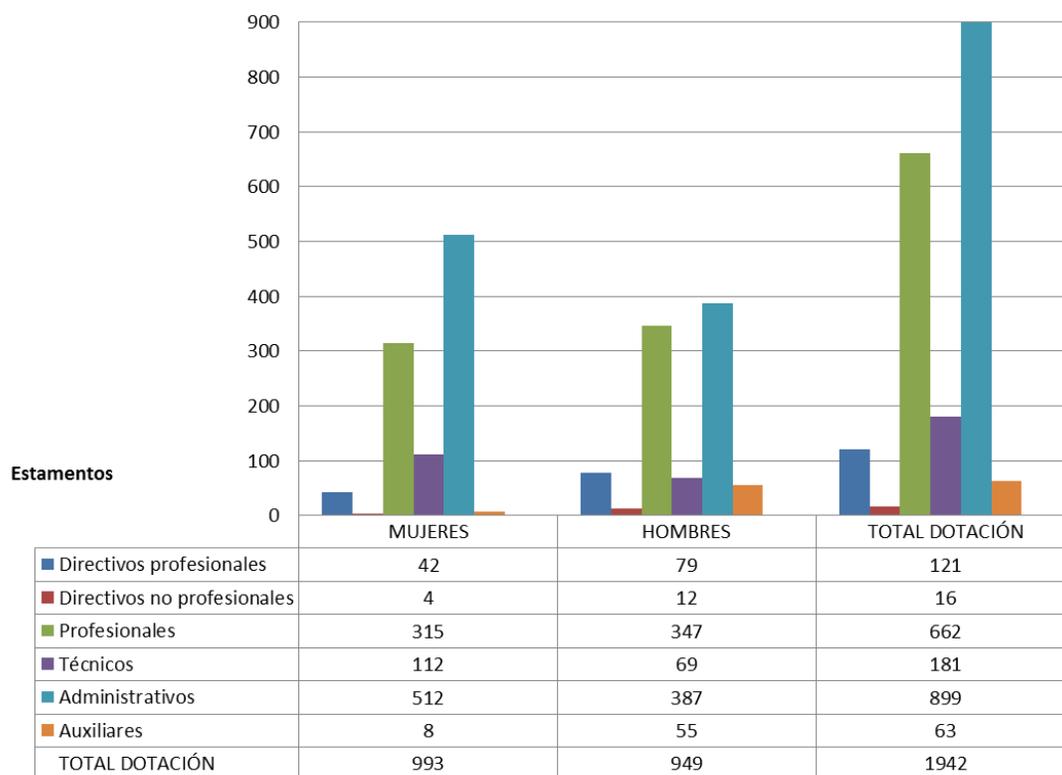
a) Dotación de Personal

- Dotación Efectiva año 2016² por tipo de Contrato (mujeres y hombres)

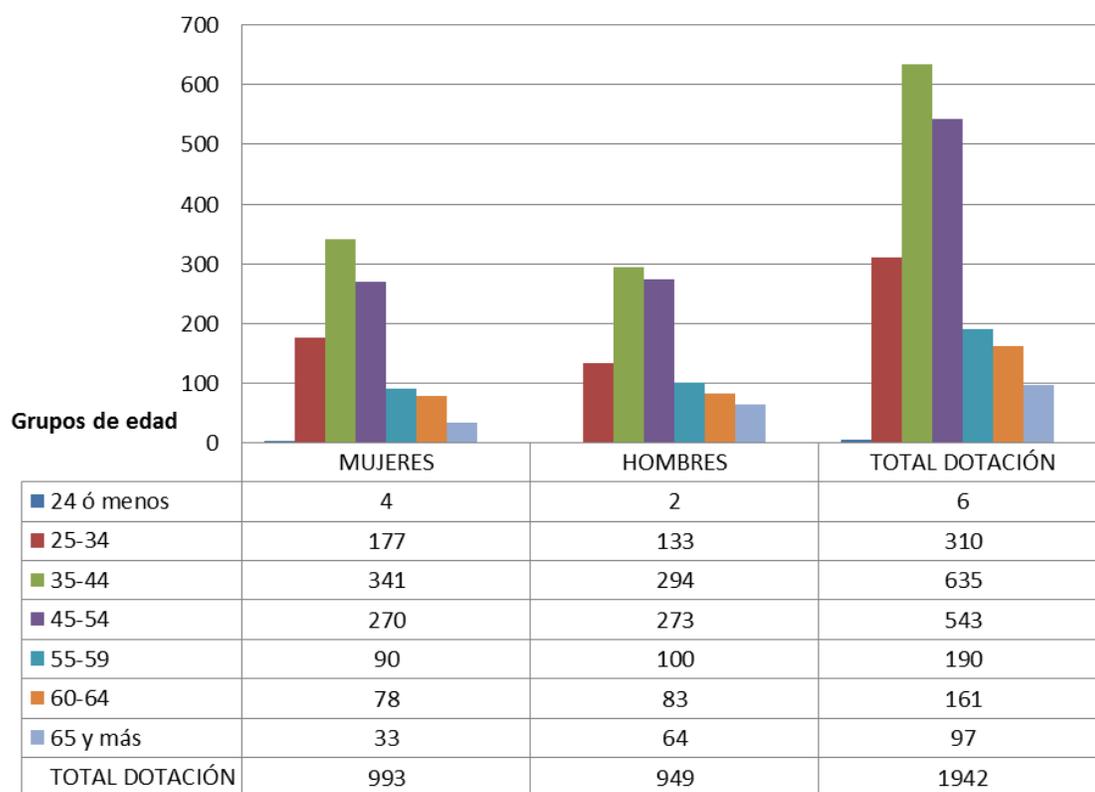


² Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de las leyes Nos 15.076 y 19.664, jornales permanentes y otro personal permanente afecto al código del trabajo, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2016. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no se contabiliza como personal permanente de la institución.

- Dotación Efectiva año 2016 por Estamento (mujeres y hombres)

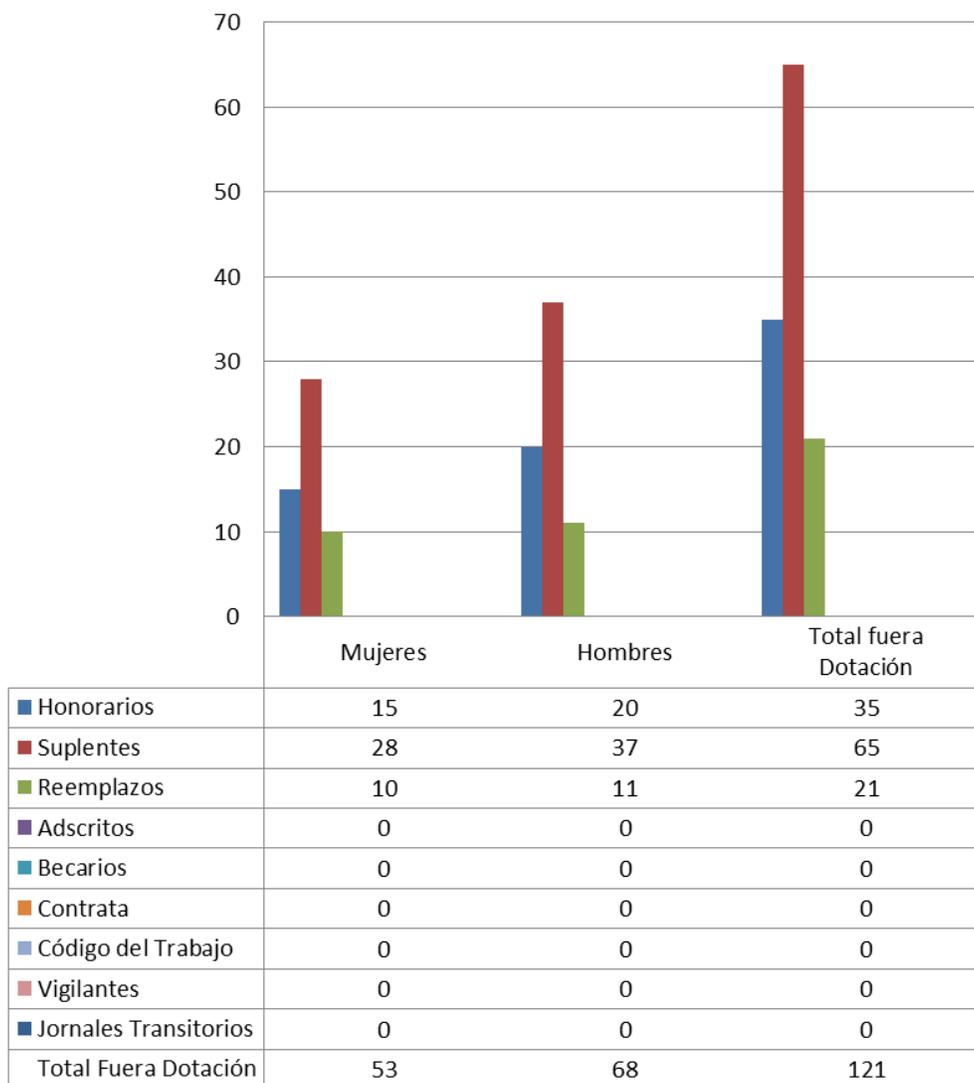


- Dotación Efectiva año 2016 distribuida por Grupos de Edad (mujeres y hombres)



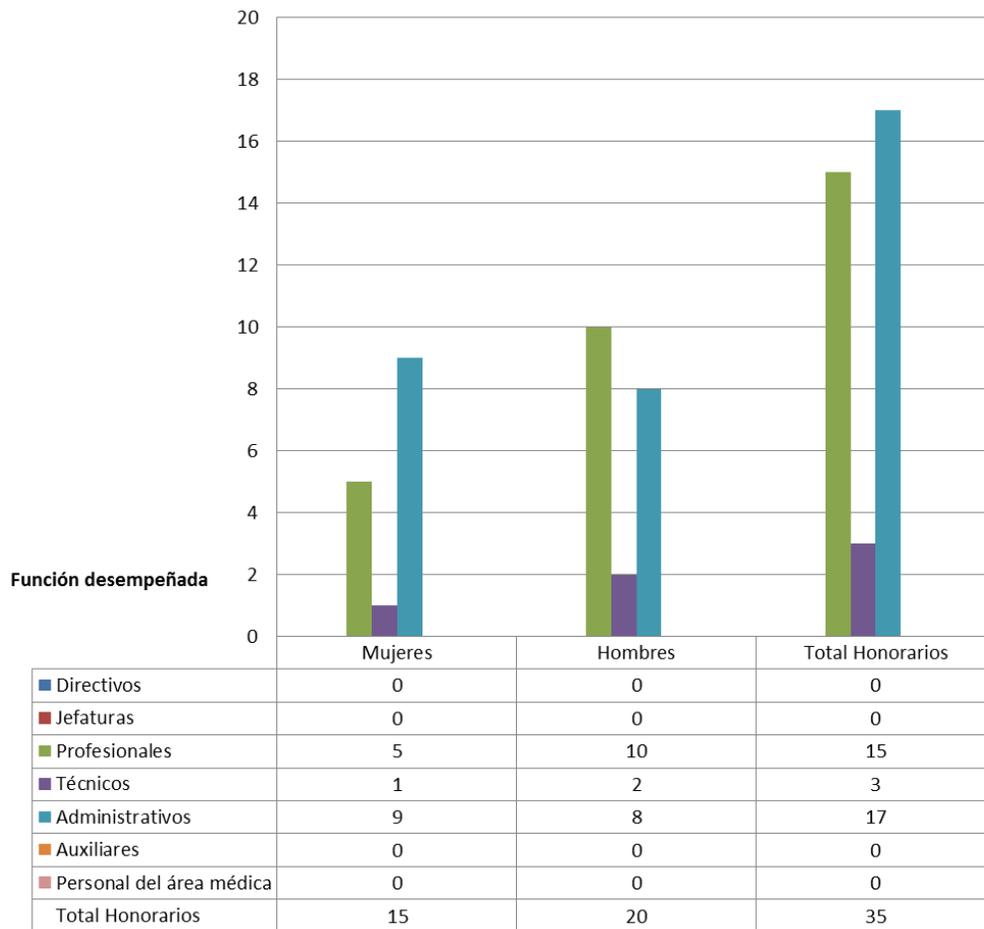
b) Personal fuera de dotación

- Personal fuera de dotación año 2016³, por tipo de contrato (mujeres y hombres)

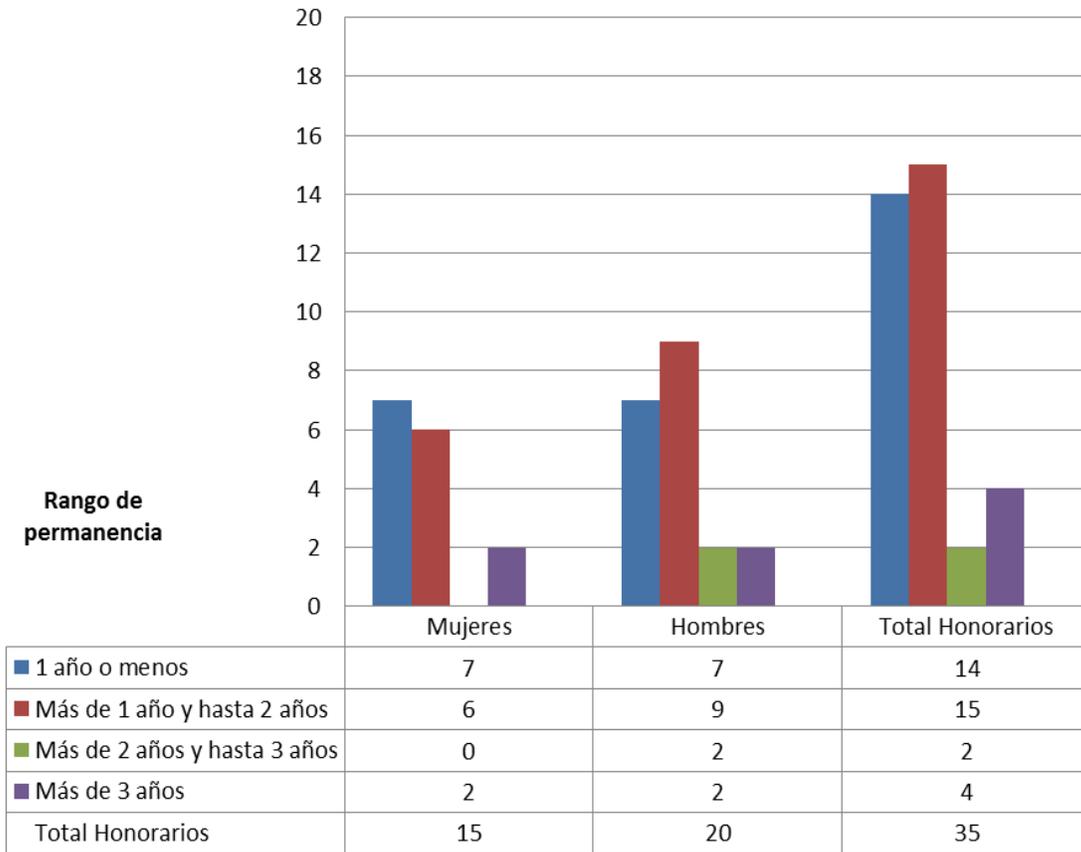


³ Corresponde a toda persona excluida del cálculo de la dotación efectiva, por desempeñar funciones transitorias en la institución, tales como cargos adscritos, honorarios a suma alzada o con cargo a algún proyecto o programa, vigilantes privado, becarios de los servicios de salud, personal suplente y de reemplazo, entre otros, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2016.

- Personal a honorarios año 2016 según función desempeñada (mujeres y hombres)



- Personal a honorarios año 2016 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
		2015	2016		
1. Reclutamiento y Selección					
1.1 Porcentaje de ingresos a la contrata cubiertos por procesos de reclutamiento y selección ⁷	$(N^{\circ} \text{ de ingresos a la contrata año t vía proceso de reclutamiento y selección} / \text{Total de ingresos a la contrata año t}) * 100$	58,6	70,09	119,6	1
1.2 Efectividad de la selección	$(N^{\circ} \text{ ingresos a la contrata vía proceso de reclutamiento y selección en año t, con renovación de contrato para año t+1} / N^{\circ} \text{ de ingresos a la contrata año t vía proceso de reclutamiento y selección}) * 100$	100	97,6	97,6	2
2. Rotación de Personal					
2.1 Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año t} / \text{Dotación Efectiva año t}) * 100$	6,06	1,85	327,6	3
2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.					
- Funcionarios jubilados	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios Jubilados año t} / \text{Dotación Efectiva año t}) * 100$	0	0	0	4
• Funcionarios fallecidos	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios fallecidos año t} / \text{Dotación Efectiva año t}) * 100$	0,05	0,41	12,2	5
- Retiros voluntarios					
o con incentivo al retiro	$(N^{\circ} \text{ de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año t} / \text{Dotación efectiva año t}) * 100$	2,47	0,26	10,5	6
o otros retiros voluntarios	$(N^{\circ} \text{ de retiros otros retiros voluntarios año t} / \text{Dotación efectiva año t}) * 100$	1,55	0,57	271,9	7
• Otros	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios retirados por otras causales año t} / \text{Dotación efectiva año t}) * 100$	1,98	0,62	319,4	8

4 La información corresponde al período Enero 2016 - Diciembre 2016 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 2016.

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
		2015	2016		
2.3 Índice de recuperación de funcionarios	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios ingresados año } t / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios en egreso año } t) * 100$	75,22	261,11	347,1	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.	$(\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios Ascendidos o Promovidos}) / (\text{N}^\circ \text{ de funcionarios de la Planta Efectiva}) * 100$	13,18	11,62	88,2	10
3.2 Porcentaje de funcionarios recontractados en grado superior respecto del N° efectivo de funcionarios contratados.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios recontractados en grado superior, año } t) / (\text{Total contratos efectivos año } t) * 100$	30,82	16,73	54,3	11
4. Capacitación y Perfeccionamiento del Personal					
4.1 Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	$(\text{N}^\circ \text{ funcionarios Capacitados año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100$	99,6	100	100,4	12
4.2 Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	$\frac{\sum (\text{N}^\circ \text{ de horas contratadas en act. de capacitación año } t * \text{N}^\circ \text{ participantes en act. de capacitación año } t)}{\text{N}^\circ \text{ de participantes capacitados año } t}$	209,9	275,02	131	13
4.3 Porcentaje de actividades de capacitación con evaluación de transferencia ⁸	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades de capacitación con evaluación de transferencia en el puesto de trabajo año } t / \text{N}^\circ \text{ de actividades de capacitación en año } t) * 100$	17,06	2,86	16,8	14
4.4 Porcentaje de becas ⁹ otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	$\text{N}^\circ \text{ de becas otorgadas año } t / \text{Dotación efectiva año } t * 100$	0	1,03	-	15
5. Días No Trabajados					
5.1 Promedio mensual de días no trabajados por funcionario, por concepto de licencias médicas, según tipo.					
<ul style="list-style-type: none"> Licencias médicas por enfermedad o accidente común (tipo 1). 	$(\text{N}^\circ \text{ de días de licencias médicas tipo 1, año } t / 12) / \text{Dotación Efectiva año } t$	1,40	1,3	105,6	16

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
		2015	2016		
• Licencias médicas de otro tipo ¹⁰	(N° de días de licencias médicas de tipo diferente al 1, año t/12)/Dotación Efectiva año t	0,42	0,3	135,9	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	0,06	0,2	35,1	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	3,32	3,2	104,4	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	99,78	99,84	100,1	20
	N° de funcionarios en lista 2 año t / Total funcionarios evaluados en el proceso año t	0,22	0,11	200	21
	N° de funcionarios en lista 3 año t / Total funcionarios evaluados en el proceso año t	0	0,05	-	22
	N° de funcionarios en lista 4 año t / Total funcionarios evaluados en el proceso año t	0	0	-	23
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		24
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		25
9. Regularización de Honorarios					

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.

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.

Cuadro 1
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴		Avance ⁵	Notas
		2015	2016		
9.1 Representación en el ingreso a la contrata	$(N^{\circ} \text{ de personas a honorarios traspasadas a la contrata año } t / \text{ Total de ingresos a la contrata año } t) * 100$	13,92	5,62	40,4	26
9.2 Efectividad proceso regularización	$(N^{\circ} \text{ de personas a honorarios traspasadas a la contrata año } t / N^{\circ} \text{ de personas a honorarios regularizables año } t-1) * 100$	55	29,41	53,5	27
9.3 Índice honorarios regularizables	$(N^{\circ} \text{ de personas a honorarios regularizables año } t / N^{\circ} \text{ de personas a honorarios regularizables año } t-1) * 100$	85	129,41	152,2	28

Notas:

- 1.- El resultado no incluye contrata remplazo por la naturaleza del contrato. Actualmente, la Tesorería General de la República (TGR) cuenta con un procedimiento de reclutamiento y selección que ha permitido regular y estandarizar los procesos de selección realizados durante el año.
- 2.- El resultado no incluye contrata remplazo por la naturaleza del contrato.
- 3.- Este indicador disminuye, en relación al año anterior, debido a que en dicho periodo hubo un número considerable de funcionarios que se acogió a la bonificación por retiro de la ley 20.734.
- 4.- El resultado de este indicador ha sido 0 (cero) en los años 2015 y 2016.
- 5.- El Incremento de este indicador, corresponde a que en el periodo 2016, aumentó el número de fallecidos en el Servicio.
- 6.- En el periodo 2016, el número de personas que se acogió a retiro voluntario con bonificación por retiro, disminuyó en relación al año anterior.
- 7.- En el periodo 2016, el número de personas que se acogió a retiro voluntario (renuncia voluntaria), disminuyó en relación al año anterior.
- 8.- En el periodo 2016, el número de personas retiradas por otras causales, específicamente la causal: "Término del plazo legal", disminuyó en relación al año anterior.
- 9.- El número de personas egresadas en el periodo 2016 disminuye considerablemente de 113 en el año 2015 a 36 en el año 2016. También aumentó el número de ingresos de 85 en el año 2015 a 94 en el año 2016. Por lo tanto, esta variación se explica por el aumento con el periodo anterior.
- 10.- Pese a que en el año 2016 se llevó a cabo un concurso de promoción para el estamento directivo y se produjeron ascensos automáticos en la planta administrativa y auxiliar, estas cifras no lograron ser superiores a las cifras del periodo anterior.
- 11.- Para el año 2016 y conforme a los estudios de brechas de grado realizados en este periodo, este indicador presenta una disminución significativa respecto del año anterior, principalmente porque la gran mayoría de los casos que presentaban brechas fueron regularizados durante el año 2015.
- 12.- Para el periodo 2016 se capacitó al 100% de la dotación efectiva.
- 13.- El cálculo de las horas contratadas se realizó:
 - 1.- Sobre las actividades que contaron con Glosa de "Servicios Técnicos y Profesionales".
 - 2.- El número de participantes capacitados se realizó sobre los cursos que contaron con glosa.
 - 3.- El número de capacitados en el año es el total de veces que se capacitó cada funcionario.
- 14.- El avance negativo que presenta el indicador se debe a la disminución de las actividades con medición de transferencia a lo que explícitamente está descrito en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC). Respecto de la medición de transferencia para las otras actividades del Plan Anual de Capacitación (PAC), se está generando un aplicativo que nos permita dar cobertura al 100%, según lo establece el estándar de la norma ISO 9001:2008.

- 15.- En el periodo 2016 se otorgaron 20 becas de arancel para estudios de posgrado en la Universidad de Santiago de Chile, bajo la modalidad de Copago y postulable.
- 16.- El comportamiento del indicador, corresponde un leve aumento en los días de licencia presentados en el año 2016 y al aumento de la dotación con respecto del año anterior.
- 17.- El comportamiento del indicador, corresponde una leve disminución en los días de licencia presentados en el año 2016 y al aumento de la dotación con respecto del año anterior.
- 18.- El incremento de este indicador para el año 2016, se produce directamente por un aumento en la solicitud de los permisos sin goce de remuneraciones por razones de estudio, en el periodo informado.
- 19.- El avance de este indicador, respecto al año anterior, se debe principalmente al aumento de dotación experimentado durante el año 2016.
- 20.- La variación de este indicador en relación al año anterior es marginal.
- 21.- Este indicador presenta una variación a la baja, debido a que, de 4 funcionarios calificados en lista 2 durante el año 2015, solo dos funcionarios son calificados en dicha lista durante el año 2016.
- 22.- El aumento de este indicador se justifica, en razón a que en el periodo anterior (2015) no existían funcionarios calificados en lista 3.
- 23.- Se Mantiene este indicador para el año 2016, ya que no existen funcionarios calificados en lista N°4.
- 24.- Se mantiene en condiciones al periodo anterior.
- 25.- Mediante Resolución Exenta N°1186 de octubre de 2016, se actualiza la Política de Gestión de Personal del Servicio de Tesorerías.
- 26.- Este indicador experimentó una disminución durante el año 2016, debido a que, en este año se regularizaron sólo 5 casos a diferencia del año 2015 en donde se regularizaron a 11 personas. Adicionalmente los ingresos de personal a contrata experimentaron un leve aumento en relación al año 2015.
- 27.- Se observa una disminución en el comportamiento de este indicador, en razón de que no fue posible regularizar más casos de personal a honorarios.
- 28.- Se observa un incremento en este indicador para el año 2016, principalmente a que:
- Los casos regularizados fueron inferiores al periodo anterior.
 - Aumentó el número de personas a honorarios que cumplen requisitos para ser considerados en el universo de regularizables, considerando el facto antigüedad.

Anexo 3: Recursos Financieros

a) Resultados de la Gestión Financiera

Cuadro 2			
Ingresos y Gastos devengados año 2015 – 2016			
Denominación	Monto Año 2015	Monto Año 2016	Notas
	M\$ ¹⁴	M\$	
INGRESOS	72.225.173	73.838.619	
Transferencias Corrientes	0	41.959	
Rentas de la Propiedad	2.481	1.928	
Otros Ingresos Corrientes	2.403.313	1.552.146	
Aporte Fiscal	69.789.611	71.586.738	
Venta de activos no Financieros	29.768	55.433	
Recuperación de Préstamos	0	0	
Transferencias para Gastos de Capital	0	0	
Recuperación de Préstamos	0	600.415	
GASTOS	71.062.481	73.296.359	
Gastos en Personal	51.117.290	53.537.371	1
Bienes y Servicios de Consumo	11.734.407	11.652.727	2
Prestaciones de Seguridad Social	1.389.127	83.231	3
Adquisición de Activos no Financieros	6.775.160	8.023.030	4
Iniciativas de Inversión	46.497	0	5
Servicio de la Deuda	0	0	
Saldo Final de Caja	0	0	
Resultado	1.162.692	542.260	

Notas:

- 1.- La variación en Gasto en Personal durante el año 2016, se debe a la incorporación de 70 nuevos funcionarios, relacionados con el proyecto de Fiscalización de Egresos No Tributarios (12 nuevas incorporaciones) y el proyecto de Reforma Tributaria con 58 nuevas incorporaciones. Además, para el año 2016 continúa la ley Atacama, que incrementa las remuneraciones de algunos funcionarios de dicha zona geográfica.
- 2.- El decrecimiento marginal que experimenta este subtítulo, se debe al decreto emanado por la Dirección de Presupuesto (DIPRES) que reduce a todos los servicios públicos, además al gasto corriente que involucra la contratación de nuevos funcionarios relacionados con el proyecto de Fiscalización de Egresos No Tributarios y de Reforma Tributaria. Sin lo anterior, el presupuesto en este subtítulo hubiese sufrido un decrecimiento, producto de las medidas presidenciales.
- 3.- De 58 a 6 fue la reducción de funcionarios que se acogieron a la bonificación por retiro voluntario, disminuyendo este subtítulo de forma considerable.
- 4.- Aumento influenciando por el proyecto de Renovación de Core Tecnológico (MM\$3.509) y el Sistema Integrado de Cobranza (MM\$578), además de un anticipo para el proyecto del Core TI con continúa hasta el año 2019 por la suma de MM\$991, y una reasignación interna para hacer frente al escaso presupuesto en mobiliario y máquinas del año 2016, por la suma de MM\$140.
- 5.- Concluyen los proyectos asociados a este subtítulo el año 2015.

¹⁴ La cifras están expresadas en M\$ del año 2016. El factor de actualización de las cifras del año 2015 es 1,03782.

b) Comportamiento Presupuestario año 2016

Cuadro 3								
Análisis de Comportamiento Presupuestario año 2016								
Subt.	Ítem	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial ¹⁵	Presupuesto Final ¹⁶	Ingresos y Gastos Devengados	Diferencia ¹⁷	Notas ¹⁸
				(M\$)	(M\$)	(M\$)	(M\$)	
			Ingresos	53.478.019	73.713.526	73.838.619	-125.093	
5			Transferencias Corrientes	0	42.082	41.959	123	1
6			Rentas de la Propiedad	0	0	1.928	-1.928	
8			Otros Ingresos Corrientes	757.193	1.362.277	1.552.146	-189.869	2
			Recuperación y Reembolsos por Licencias Médicas	757.193	1.279.572	1.491.237	-211.665	
	1		Otros	0	82.705	60.909	21.796	
9			Aporte Fiscal	52.720.816	71.586.738	71.586.738	0	3
	1		Libre	52.720.816	71.586.738	71.586.738	0	
		1	Remuneraciones	34.441.189	53.701.512	53.448.112	253.400	
		2	Resto	18.279.627	17.885.226	18.138.626	-253.400	
10			Venta de Activos no Financieros	0	50.873	55.433	-4.560	4
	3		Vehículos	0	50.873	55.433	-4.560	
			Recuperación de Préstamos	0	0	600.415	-600.415	5
12		10	Ingresos por Percibir	0	0	600.415	-600.415	
15			Saldo Inicial de caja	10	671.556	0	671.556	5
			Gastos	53.478.019	73.713.526	73.296.359	417.167	
21			Gastos en Personal	34.441.189	53.701.512	53.537.371	164.141	6
22			Bienes y Servicios de Consumo	11.891.990	11.652.749	11.652.727	22	7
23			Prestaciones de Seguridad Social	0	83.232	83.231	1	8
29			Adquisición de Activos no Financieros	7.144.830	8.276.023	8.023.030	252.993	9
	3		Vehículos	0	0	0	0	
	4		Mobiliario y Otros	37.230	88.274	83.968	4.306	
	5		Máquinas y Equipos	21.775	110.465	108.770	1.695	
	6		Equipos Informáticos	808.078	1.799.537	1.791.647	7.890	
	7		Programas Informáticos	6.277.747	6.277.747	6.038.645	239.102	
31			Iniciativas de Inversión	0	0	0	0	
	2		Proyectos	0	0	0	0	
34			Servicio de la Deuda	10	10	0	10	

15 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

16 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2016.

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.

	7	Deuda Flotante	10	10	0	10	
		RESULTADO	0	0	542.260	-542.260	

Notas:

1.- Transferencias Corrientes (Subtítulo 05):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 42.082, se debe a:

a) D.H. N° 1495 (Administradora de Fondo para Bonificación por Retiro). M\$ 42.082

2.- Otros Ingresos Corrientes (Subtítulo 08):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 605.084 se debe a:

a) D.H. N° 921 (Licencias Médicas). M\$ 522.379

b) D.H. N° 921 (Otros Ingresos). M\$ 82.705

3.- Aporte Fiscal (Subtítulo 09):

El aumento / (disminución) del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 18.865.922, se debe a:

a) D.H. N° 1097 (Reajuste Sector Público). (M\$ 176.131)

b) D.H. N° 300 (Rebaja Sector Público). (M\$ 437.843)

c) D.H. N° 1425 (Bono Cobranza). M\$ 7.887.316

d) D.H. N° 1425 (Bono Incentivo Tributario). M\$ 9.160.703

e) D.H. N° 1469 (Bono Institucional). M\$ 1.846.475

f) D.H. N° 1192 (Anticipo proyecto Core TI). M\$ 991.459

g) D.H. N° 1451 (Traspaso de Recursos para Financiar CLAD). (M\$ 3.500)

h) D.H. N° 1839 (Bono Atacama). M\$ 3.400

i) D.H. N° 1921 (Ajuste de Ingresos). (M\$ 655.957)

j) D.H. N° 1807 (Reajuste). M\$ 250.000

4.- Venta de Activos No Financieros (Subtítulo 10):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 50.873, se debe a:

a) D.H. N° 1921 (Ajuste de Ingresos). M\$ 50.573

5.- Saldo Inicial de Caja (Subtítulo 15):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 671.546, se debe a:

a) D.H. N° 1097 (Reajuste Sector Público). M\$ 671.546

6.- Gastos en Personal (Subtítulo 21):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 19.260.323, se debe a:

a) D.H. N° 1097 (Reajuste Sector Público). M\$ 495.415

b) D.H. N° 300 (Rebaja Sector Público). (M\$ 341.836)

c) D.H. N° 1425 (Bono Cobranza). M\$ 7.887.316

d) D.H. N° 1425 (Bono Incentivo Tributario). M\$ 9.160.703

e) D.H. N° 1469 (Bono Institucional).	M\$ 1.846.475
f) D.H. N° 1495 (Administradora de Fondo para Bonificación por Retiro).	(M\$ 41.150)
g) D.H. N° 1839 (Bono Atacama).	M\$ 3.400
h) D.H. N° 1807 (Reajuste).	M\$ 250.000

7.- Bienes y Servicios de Consumo (Subtítulo 22):

La disminución del presupuesto en este Subtítulo es de (M\$239.241), se debe a:

a) D.H. N° 177 (Reasignación para mobiliarios y máquinas).	(M\$ 139.734)
b) D.H. N° 300 (Rebaja Sector Público).	(M\$ 96.007)
c) D.H. N° 1451 (Traspaso de Recursos para Financiar CLAD).	(M\$ 3.500)

8.- Prestaciones de Seguridad Social (Subtítulo 23):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$83.232, se debe a:

a) D.H. N° 1495 (Administradora de Fondo para Bonificación por Retiro).	M\$ 83.232
---	------------

9.- Adquisición de Activos no Financieros Subtítulo 29):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$1.131.193, se debe a:

a) D.H. N° 177 (Reasignación para mobiliarios y máquinas).	M\$ 139.734
b) D.H. N° 1192 (Anticipo proyecto Core TI).	M\$ 991.459

c) Indicadores Financieros

Cuadro 4 Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo ¹⁹			Avance ²⁰	Notas
			2014	2015	2016		
Comportamiento del Aporte Fiscal (AF)	AF Ley inicial / (AF Ley vigente - Políticas Presidenciales ²¹)	Porcentaje	98%	99%	100%	101%	1
Comportamiento de los Ingresos Propios (IP)	[IP Ley inicial / IP devengados]	Cuociente	0,64	0,31	0,34	110%	2
	[IP percibidos / IP devengados]	Cuociente	1,00	0,74	0,64	86%	3
	[IP percibidos / Ley inicial]	Cuociente	1,55	2,39	1,87	78%	4
Comportamiento de la Deuda Flotante (DF)	[DF/ Saldo final de caja]	Porcentaje	6,96%	0,00%	11,91%	-	5
	(DF + compromisos cierto no devengados) / (Saldo final de caja + ingresos devengados no percibidos)	Porcentaje	7,89%	8,66%	8,52%	98,36%	6

Notas:

- 1.- Leve incremento en el año 2016 de las medidas presidenciales, específicamente la ley Atacama y los anticipos de recursos del año 2017, que permite disminuir el aporte fiscal final de la TGR.
- 2.- Incremento sustancial de los ingresos percibidos asociados a las licencias médicas, como diferencia de lo asignado en la ley de presupuestos, lo que provoca una clara alteración.
- 3.- Producto de una tardanza en la recuperabilidad de las licencias médicas, este indicador disminuye respecto a otros años.
- 4.- Durante los años 2014 y 2015 se pudo evidenciar que todos los devengos realizados fueron, además, pagados, no generando deuda flotante. Para el año 2016, a raíz de la contratación tardía de ciertos funcionarios para la Reforma Tributaria, se devengaron las remuneraciones, pero no se pagaron, ya que aún no estaba totalmente tramitado en la Contraloría General de la República.
- 5.- Ya que no existió deuda flotante el año 2015, explicado en la nota N°4, el avance que se presenta es producto de que en el año 2016 sí se evidencia.
- 6.- Se produce un comportamiento similar al año anterior, evidenciando un mejoramiento en la gestión de pagos institucional al momento de ser devengados.

¹⁹ Las cifras están expresadas en M\$ del año 2016. Los factores de actualización de las cifras de los años 2014 y 2015 son 1,08295 y 1,03782 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.

²¹ Corresponde a Plan Fiscal, leyes especiales, y otras acciones instruidas por decisión presidencial.

d) Fuente y Uso de Fondos

Cuadro 5				
Análisis del Resultado Presupuestario 2016 ²²				
Código	Descripción	Saldo Inicial M\$	Flujo Neto M\$	Saldo Final M\$
FUENTES Y USOS		752.396	542.261	1.294.657
 Carteras Netas		0	723.086	723.086
115	Deudores Presupuestarios	0	795.056	795.056
215	Acreedores Presupuestarios	0	-71.970	-71.970
 Disponibilidad Neta		907.066	-159.214	747.852
111	Disponibilidades en Moneda Nacional	907.066	-159.214	747.852
 Extrapresupuestario neto		-154.670	-21.611	-176.281
114	Anticipo y Aplicación de Fondos	157.232	-121.719	35.513
116	Ajustes a Disponibilidades	0	0	0
119	Trasposos Interdependencias	0	20.595.239	20.595.239
214	Depósitos a Terceros	-290.267	100.158	-190.109
216	Ajustes a Disponibilidades	-21.635	-50	-21.685
219	Trasposos Interdependencias	0	-20.595.239	-20.595.239

e) Cumplimiento Compromisos Programáticos

Cuadro 6				
Ejecución de Aspectos Relevantes Contenidos en el Presupuesto 2016				
Denominación	Ley Inicial M\$	Presupuesto Final (M\$)	Devengado (M\$)	Observaciones
Glosas				
1.- Horas Extraordinarias	819.113	729.080	308.749	1
2.- Viáticos Nacionales	1.352.460	1.354.473	1.230.718	2
3.- Viáticos Internacionales	14.164	14.164	2.336	3
4.- Honorarios	634.976	611.418	586.580	4
5.- Funciones Críticas	138.632	139.137	139.137	5
6.- Capacitación Nacional	290.461	290.461	290.314	6
Proyectos				
1.- Renovación Core (TI)	5.893.338	5.893.338	5.727.725	7
2.- Sistema Integral de Cobranza	723.052	723.052	619.304	7
3.- Reforma Tributaria	768.084	768.084	603.944	7
4.- Fiscalización de Egresos No Tributarios	308.109	308.109	308.109	7

²² Corresponde a ingresos devengados – gastos devengados.

Observaciones:

- 1.- Durante el año 2016 se mantuvo política de compensación de horas extraordinarias.
- 2.- Ejecución conforme a programación del gasto 2016, 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.- Ejecución correspondiente a un viaje realizado por el jefe de la División de Cobranzas y Quiebras y el jefe de la Unidad de Gestión Institucional a la ciudad de Miami en Estados Unidos. Lo anterior corresponde a un encuentro CIAT (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias) cuya misión es promover un servicio integral para la modernización, fortalecimiento y desarrollo técnico de las Administraciones Tributarias.
- 4.- Ejecución normal, conforme a programación del gasto 2016 respecto a requerimientos institucional de convenios con personas naturales. Para este año se redujeron 3 honorarios y se incrementó la dotación en el mismo número.
- 5.- Ejecución normal, conforme a directrices institucionales y descripciones de cargos.
- 6.- Ejecución normal, conforme a programación del PAC institucional 2016.
- 7.- El detalle de estos proyectos, se explican en el apartado de Aspectos Relevantes contenidos en la Ley de Presupuestos año 2016.

f) Transferencias²³

No aplica para la Tesorería General de la República (TGR).

Cuadro 7					
Transferencias Corrientes					
Descripción	Presupuesto Inicial 2016 ²⁴ (M\$)	Presupuesto Final 2016 ²⁵ (M\$)	Gasto Devengado (M\$)	Diferencia ²⁶	Notas
TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros					
TRANSFERENCIAS A OTRAS ENTIDADES					
PÚBLICAS					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
TRANSFERENCIAS A OTRAS ENTIDADES					
PÚBLICAS					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros ²⁷					
TOTAL TRANSFERENCIAS²⁸					

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

24 Corresponde al aprobado en el Congreso.

25 Corresponde al vigente al 31.12.2016

26 Corresponde al Presupuesto Final menos el Gasto Devengado.

27 Corresponde a Aplicación de la Transferencia.

28 La TGR no gestionar transferencias.

g) Inversiones²⁹

Cuadro 8 Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2016							
Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado[1] M\$	Ejecución Acumulada al año 2016 ³⁰ M\$	% Avance al Año 2016	Presupuesto Final Año 2016 ³¹ M\$	Ejecución Año 2016 ³² M\$	Saldo por Ejecutar M\$	
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(7) = (4) - (5)	
Mejoramiento Inmuebles Tesorería Nivel Nacional	44.799	0	0%	0	44.799	-44.799	
TOTAL	44.799	0	0%	0	44.799	-44.799	
							Notas
							1

Notas:

1.- Para el año 2016, no existen recursos asociados al subtítulo 31 de iniciativas de inversión, concluyendo los proyectos el año 2015.

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

30 Corresponde a la ejecución de todos los años de inversión, incluyendo el año 2016.

31 Corresponde al presupuesto máximo autorizado para el año 2016.

32 Corresponde al valor que se obtiene del informe de ejecución presupuestaria devengada del año 2016.

Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2016

- Indicadores de Desempeño presentados en la Ley de Presupuestos año 2016

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Valores Efectivo			Meta 2016	Logro ³³ %	Notas
				2014	2015	2016			
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	%	83,9% (2222762/ 2649758) * 100	87% (241584/ 2776655) * 100	90,4% (2667029/ 2951803) *100	83% (2465000/ 2970000) *100	100%	1
	Enfoque de Género: No								
Recaudación	Porcentaje anual recuperado de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del Call center (menor a 10 millones)	(Monto recuperado de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y son contactadas en forma efectiva a través del Call center (menor a 10 millones) en el año t/Monto total de la cartera asociada al total de deudores efectivamente contactados para cobro administrativo por el Call center en el año t)*100	%	33,8% (40.249,5/ 119.122,3) *100	33,2% (33.854,6/ 102.094,9) *100	25,8% (16.900,8/ 65.567,7) *100	23% (22.301,7/ 96.964) *100	100%	2
	Enfoque de Género: No								

33 El porcentaje de logro mide cuánto cumple el indicador en relación a su meta; y es el resultado del valor efectivo dividido por la meta comprometida. Si el indicador es ascendente, se divide el valor efectivo con respecto a su meta. Si éste es descendente se divide la meta respecto al valor efectivo. El cociente obtenido se denomina "Porcentaje de logro efectivo". Este porcentaje toma valores en el rango entre 0% y 100%. El "Porcentaje de Logro por Servicio" corresponde al promedio simple del logro de cada uno de los indicadores comprometidos y evaluados por el Servicio, en el rango de 0% a 100%.

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Valores Efectivo				Meta 2016	Logro ³³ %	Notas
				2014	2015	2016				
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	%	7,2% (77.389,2/ 1.070.233)*100	5,9% (70.888,6/ 1.211.557)*100	6,7% (90.991/ 1.364.000)*100	5% (75.029/ 1.500.580)*100	100%	3	
	Enfoque de Género: No									
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	%	21,3% (205.205,4/ 963.438,3)*100	22,4% (222.159,4/ 993.206,6)*100	24,2% (274.590,8/ 1.132.373)*100	17,9% (189.004,7/ 1.053.740)*100	100%	4	
	Enfoque de Género: No									
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	%	96,5% (73.912/ 76.554)*100	97,5% (67.538/ 69.239)*100	98,8% (71.622/ 72.490)*100	96% (68.640/ 71.500)*100	100%	5	
	Enfoque de Género: No									
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	%	75,5% (46.212/ 61.204)*100	78% (30.462/ 38.912)*100	78,8% (43.443/ 55.121)*100	72% (46.085,8/ 64.008)*100	100%	6	
	Enfoque de Género: No									

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Valores Efectivo			Meta 2016	Logro ³³ %	Notas
				2014	2015	2016			
Gestión de Inversiones - Inversión en Moneda Nacional y Extranjera	Saldo promedio mensual en Cuenta Única Fiscal Moneda Pesos Chilenos y Cuenta Corriente Banco Estado en Dólares Americanos N° 506-5	Sumatoria en pesos de los saldos promedios mensuales disponibles en Cuenta Única Fiscal y Cuenta Corriente Banco Estado en Dólares Americanos N° 506-5 en el año t/Número de meses del período evaluado en el año t	\$	3.650.415\$	905.988\$	453.906\$	6.490.000\$	100%	7
	Enfoque de Género: No			(43804981 /12)	(10871855 /12)	(5446876,6 /12)	(77880000 /12)		

Porcentaje de Logro del Servicio ³⁴ 100%

Notas:

- 1.- El numerador de este Indicador mide los egresos procesados en Sistema Automatizado de Egresos (SAE) en los procesos de Renta con pago por medios electrónicos al contribuyente. El denominador mide el total de egresos procesados en el Sistema Automatizado de Egresos (SAE) en los procesos de Renta.
- 2.- Este indicador considera las deudas asociadas a Rol Únicos Tributarios (RUT) y Roles de Bienes Raíces (ROL) que no poseen ninguna deuda en cobro judicial (no tienen demanda), y cuyo monto adeudado es inferior a los \$10.000.000. El numerador mide el monto de la recaudación asociada a deudas de RUT o ROLES contactados efectivamente para cobro administrativo por el Call Center a través de teleoperadores y el denominador corresponde a las deudas totales asociadas a los clientes efectivamente contactados por el Call Center a través de teleoperadores.
Para estimar el nivel de recaudación esperado (meta 2016) se consideró un crecimiento económico del país igual o superior al 2,5%, según el Producto Interno Bruto (PIB) informado por el Banco Central.
La recaudación informada en cada período es provisoria en lo que respecta a los 2 últimos meses, ya que el mes se cierra al mes subsiguiente, debido a los movimientos propios de la CUT (Cuenta Única Tributaria). Para el caso del mes de Diciembre del año 2016, el dato final se tendrá el 13 de Febrero del año 2017 y se informará en el Balance de Gestión Integral (BGI). Para la medición del indicador, los dos últimos meses que se informan consideran un dato provisorio, que no reflejará la totalidad de la recaudación alcanzada, por lo tanto, la meta comprometida para el 2016 es concordante a esa situación, ya que está estimada en base a los datos provisorios. Dato provisorio corresponde a la recaudación efectiva que se obtiene de la Cuenta Única Tributaria (CUT) al momento de efectuar el informe de avance correspondiente. La recaudación informada como provisoria no considera toda la recaudación que se refleja en el cierre contable, debido a las características propias de los movimientos de la CUT y de la gestión de cobranza. Los datos del indicador se presentan en MM\$.
- 3.- El indicador mide la efectividad de cobro de todos aquellos Rol Únicos Tributarios (RUT) que mantienen deudas superiores a \$90.000.000. El numerador mide la recaudación por acciones de cobro asociada a la cartera de Grandes Deudores a nivel nacional para el año 2015 y el denominador corresponde al saldo moroso de cartera fiscal asignada a las Unidades de Grandes Deudores. Para el cálculo de la cartera asignada (denominador) se considera el saldo pendiente al 31 de diciembre de 2015 de la cartera asignada a las Unidades de Grandes deudores y se descuentan los saldos asociados a demandas en suspensión, en subsegmentos preincobrables y etapa quiebra, dada la imposibilidad de ejercer un proceso de cobro sobre ellas. Para estimar el nivel de recaudación esperado (meta 2016) se consideró un crecimiento económico del país igual o superior al 2,5%, según el

³⁴ El "Porcentaje de Logro por Servicio" corresponde al promedio simple del logro de cada uno de los indicadores comprometidos y evaluados por el Servicio, en el rango de 0% a 100%.

Producto Interno Bruto (PIB) informado por el Banco Central. Se debe tener en consideración que la recaudación informada en cada período es provisoria en lo que respecta a los 2 últimos meses, ya que el mes se cierra al mes subsiguiente, debido a los movimientos propios de la CUT (Cuenta Única Tributaria). Para el caso del mes de Diciembre del año 2016, el dato final se tendrá el 13 de Febrero del año 2017 y se informará en el Balance de Gestión Integral (BGI). Para la medición del indicador, los dos últimos meses que se informan consideran un dato provisorio, que no reflejará la totalidad de la recaudación alcanzada, por lo tanto, la meta comprometida para el 2016 es concordante a esa situación, ya que está estimada en base a los datos provisorios. Dato provisorio corresponde a la recaudación efectiva que se obtiene de la Cuenta Única Tributaria (CUT) al momento de efectuar el informe de avance correspondiente. La recaudación informada como provisoria no considera toda la recaudación que se refleja en el cierre contable, debido a las características propias de los movimientos de la CUT y de la gestión de cobranza. Los datos del indicador se presentan en MM\$.

- 4 Este indicador considera a los Rol Únicos Tributarios (RUT) y Roles de Bienes Raíces (ROL) que poseen deuda demandada y cuyo saldo neto total moroso es inferior a los \$90.000.000. El numerador mide la recaudación por acciones de cobro asociada a la cartera del segmento medianos deudores y el denominador corresponde al saldo de la cartera asignada al segmento Medianos Deudores al 31-12-2015. Para el cálculo de la cartera asignada (denominador) se considera el saldo pendiente al 31 de diciembre de 2015 y se descuentan los saldos asociados a demandas en suspensión, en subsegmentos preincobrables y etapa quiebra, dada la imposibilidad de ejercer un proceso de cobro sobre ellas. Para estimar el nivel de recaudación esperado (meta 2016) se consideró un crecimiento económico del país igual o superior al 2,5%, según el Producto Interno Bruto (PIB) informado por el Banco Central. La recaudación informada en cada período es provisoria en lo que respecta a los 2 últimos meses, ya que el mes se cierra al mes subsiguiente, debido a los movimientos propios de la CUT (Cuenta Única Tributaria). Para el caso del mes de Diciembre del año 2016, el dato final se tendrá el 13 de Febrero del año 2017 y se informará en el Balance de Gestión Integral (BGI). Para la medición del indicador, los dos últimos meses que se informan consideran un dato provisorio, que no reflejará la totalidad de la recaudación alcanzada, por lo tanto, la meta comprometida para el 2016 es concordante a esa situación, ya que está estimada en base a los datos provisorios. Dato provisorio corresponde a la recaudación efectiva que se obtiene de la Cuenta Única Tributaria (CUT) al momento de efectuar el informe de avance correspondiente. La recaudación informada como provisoria no considera toda la recaudación que se refleja en el cierre contable, debido a las características propias de los movimientos de la CUT y de la gestión de cobranza. Los datos del indicador se presentan en MM\$.
- 5.- Para la medición del indicador se consideran los siguientes Egresos
 - Devolución de Bienes Raíces.
 - Otros Egresos del 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 se ha automatizado de forma completa.Se contabilizará como fecha de ingreso desde el momento en que las solicitudes cumplen con todos los requisitos reglamentarios y administrativos vigentes en Tesorería General de la República (TGR). El día de ingreso de la solicitud (cumpliendo con los requisitos vigentes) corresponderá al día cero. Sólo se contabilizarán días hábiles. Se excluyen de esta medición aquellos conceptos de egreso que requieren algún informe externo que certifique la procedencia del pago, tales como Ley Navarino, DFL15 y todos los nuevos egresos que impliquen en las Tesorerías Regionales y Provinciales un aumento igual o mayor al 20% de las transacciones vigentes, respecto al mismo período del año anterior. Se entenderá por solicitud materializada aquella que ha sido aprobada por la Tesorería Regional o Provincial y procesada por el Sistema Automatizado de Egresos (SAE) para la disponibilización de los fondos respectivos a través del medio de pago definido por el contribuyente.
- 6 Para la medición del indicador se considerarán sólo los convenios suscritos por canal Tesorerías, es decir oficinas de la red de atención presencial. Formarán parte de la base de medición convenios con fecha de suscripción desde el 04/01/2016 al 30/11/2016. El numerador del indicador considera los convenios vigentes, es decir, se miden todos los convenios activos y terminados por pago. El denominador del indicador considera el total de convenios suscritos, es decir, se miden todos los convenios en estado activos, terminados por pago y caducados. En el indicador no se contabilizarán los convenios con reprogramación simple, ya que estos pasan a formar parte de los convenios activos.

- 7 Para el cálculo del indicador se debe tener en cuenta lo siguiente:
1. Considera horario de ejecución de las inversiones hasta el cierre de la mesa de dinero; es decir, Lunes a Jueves hasta las 16:15 pm y los Viernes a las 15:15 pm. para Pesos. Y Lunes a Viernes hasta 14:00 pm. para Dólares (ambos horarios son solo referenciales).
 2. Se considerarán solo las instrucciones de inversión enviadas por DIPRES. En caso de que DIPRES no instruya invertir un día, el saldo disponible de recursos de ese día no será contabilizado en la medición del indicador.
 3. Cualquier ingreso posterior al horario de cierre de la mesa de dinero se descontará del saldo del día.
 4. No se considerará los cheques girados y no cobrados en el saldo final del día.
 5. Dado que la actual normativa bancaria no hace posible tomar Inversión en pactos en moneda US\$ por montos inferiores a US\$15.000 por operación con Banco Estado, esto supone que bajar aún más esta meta es impracticable, salvo modificación de la normativa vigente.
 6. Para la medición del indicador, es necesario contar con instrucciones de inversión enviadas por DIPRES, que se ajusten a los siguientes plazos:
 - Instrucciones de Inversión con bancos privados (pesos y dólares) el horario tope debe ser hasta las 12:00.
 - Instrucciones de Inversión con BancoEstado (pesos y dólares), el horario tope debe ser hasta las 14:00.
 - Instrucciones de Inversión compra y venta de papeles de Renta Fija en custodia DCV, el horario tope debe ser hasta las 13:30.
 - Instrucciones de liquidación de dólares PM, el horario tope debe ser hasta las 14:00.
 7. El indicador se mide desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.
 8. Para la conversión diaria del saldo en dólares de la cuenta 506-5 (Banco Estado) se utilizará el dólar observado correspondiente al día en cuestión.
 9. Para las operaciones en Moneda Nacional se requiere que todas las operaciones con Bancos Particulares sean garantizadas con custodia en el Depósito Central de Valores. La garantía se puede constituir con el ingreso de los instrumentos a nuestra custodia antes del pago de los fondos o por modalidad DVP (Delivery vs Payment). Sólo se aceptan como colaterales los certificados de custodia en el caso de operaciones con el BancoEstado. Si no se dispone de los respectivos colaterales, las operaciones de inversión no serán cursadas y por ende, no se considerarán en la medición del indicador.
 10. En caso de existir problemas en los sistemas informáticos o de conectividad del BancoEstado, Banco Central o Depósito Central de Valores, que impidan la ejecución de las operaciones en tiempo y forma, no serán considerados los días que esta situación se mantenga en la medición del indicador.

Anexo 5: Compromisos de Gobierno

Subsecretaría	Servicio	Compromiso	Estado de Avance entregado por el Ministerio
Subsecretaría de Hacienda	Servicio de Impuestos Internos Tesorería General de la República Servicio Nacional de Aduanas	Mejorar la coordinación entre el SII, el Servicio Nacional de Aduanas y la Tesorería	Cumplido

Anexo 6: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2016

IDENTIFICACIÓN

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

FORMULACIÓN PMG

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión Etapas de Desarrollo o Estados de Avance I	Prioridad	Ponderación Comprometida	Ponderación obtenida
Marco Básico	Planificación y Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	0	Alta	100.00%	100%
Porcentaje Total de Cumplimiento :						100%

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 Descentralización	Modificar	1	El Servicio compromete el Objetivo 2, excepto el indicador Porcentaje de iniciativas de descentralización y desconcentración implementadas en el año t.
		Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional Equidad de Género	Modificar	1	El Servicio compromete el Objetivo 2, excepto el indicador Porcentaje de medidas para la igualdad de género del Programa de Trabajo implementadas en el año t.

DETALLE EVALUACIÓN SISTEMA DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

RESUMEN RESULTADOS POR OBJETIVO DE GESTIÓN

N°	Objetivos de Gestión	Compromiso		Resultado Evaluación		N° Indicadores Descuento por error	Dificultades de Implementación no previstas	Ponderación Resultado Final
		Ponderación	N° Indicadores Comprometidos	Ponderación	N° Indicadores Cumplidos			
1	Cumplir Meta de Indicadores de Productos Estratégicos	80%	6	80%	6	0	-	80%
2	Medir, informar correctamente y publicar los Indicadores Transversales	20%	7	20%	7	No aplica	No aplica	20%
3	Cumplir Meta de Indicadores Transversales	0%	0	0%	0	No aplica	-	0%
Total		100%	13	100%	13	0	-	100%

OBJETIVO DE GESTIÓN N°1 - INDICADORES DE DESEMPEÑO ASOCIADOS A PRODUCTOS ESTRATÉGICOS (Cumplimiento Metas)

N°	Indicador	Meta 2016	Efectivo 2016 (resultado evaluación final)	% Cumplimiento (resultado evaluación final)	Descuento por error	% Ponderación Comprometida	% Ponderación obtenida (resultado evaluación final)
1	Porcentaje anual de egresos por Operación Renta realizados a través de transacciones electrónicas	83,0	90,4	108,9	No	12,0	12,0
2	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)	23,0	25,8	112,2	No	17,0	17,0
3	Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Grandes Deudores (mayores a 90 millones)	5,0	6,7	134,0	No	17,0	17,0
4	Porcentaje anual recuperado de la cartera que se encuentra en cobro judicial y que corresponde a segmento Medianos Deudores (menor a 90 millones)	17,9	24,2	135,2	No	15,0	15,0
5	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	96,0	98,8	102,9	No	10,0	10,0
6	Saldo promedio mensual en Cuenta Única Fiscal Moneda Pesos Chilenos y Cuenta Corriente Banco Estado en Dólares Americanos N° 506-5	6490000,00	453906,36	1429,8	No	9,0	9,0
Total:						80	80

OBJETIVO DE GESTIÓN N°2 - INDICADORES TRANSVERSALES (Medir, informar a las respectivas redes de expertos y publicar sus resultados)

N°	Indicador	Efectivo 2016 (resultado evaluación final)	Cumplimiento Compromisos		
			Medir	Informar	Publicar
1	Porcentaje de compromisos de Auditorías implementados en el año t.	13	Si	SI	Si
2	Porcentaje de controles de seguridad de la información implementados respecto del total definido en la Norma NCh-ISO 27001, en el año t.	10	Si	SI	Si
3	Porcentaje de licitaciones sin oferente en el año t.	5,43	Si	SI	Si
4	Porcentaje de actividades de capacitación con compromiso de evaluación de transferencia en el puesto de trabajo realizadas en el año t	100,00	Si	SI	Si
5	Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en el año t.	0,96	Si	SI	Si
6	Porcentaje de trámites digitalizados al año t respecto del total de trámites identificados en el catastro de trámites del año t-1.	61,64	Si	SI	Si
7	Porcentaje de solicitudes de acceso a la información pública respondidas en un plazo menor o igual a 15 días hábiles en el año t.	77	Si	SI	Si

Estado Aplicativo Web Cumplimiento [PMG/MEI]: REVISADO COMITÉ PMG

Fecha de emisión: 22-03-2017 17:45

Anexo 7: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Cuadro 9 Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2016				
Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo ³⁵	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas ³⁶	Incremento por Desempeño Colectivo ³⁷
División de Personal	100	6	100%	8%
División de Cobranzas y Quiebras	74	7	99%	8%
División de Estudios y Desarrollo	98	7	99%	8%
División de Operaciones	93	7	100%	8%
División de Finanzas Públicas	37	6	100%	8%
División de Administración	71	6	100%	8%
División Jurídica / Departamento de Contraloría Interna	49	9	100%	8%
Departamento de Auditoría Interna / Unidad de Comunicaciones / Unidad de Planificación y Control de Gestión Institucional	56	8	100%	8%
Tesorerías Región Arica y Parinacota	28	8	100%	8%
Tesorerías Región Tarapacá	39	9	100%	8%
Tesorerías Región Antofagasta	50	8	100%	8%
Tesorerías Región Atacama	33	8	100%	8%
Tesorerías Región Coquimbo	73	8	100%	8%
Tesorerías Región Valparaíso	175	9	100%	8%
Tesorerías Región del Libertador Bernardo O'Higgins	60	9	100%	8%
Tesorerías Región Maule	86	8	100%	8%
Tesorerías Región Biobío	139	9	100%	8%

35 Corresponde al número de personas que integran los equipos de trabajo al 31 de diciembre de 2016.

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

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

Cuadro 9
Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2016

Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas	Incremento por Desempeño Colectivo
Tesorerías Región Araucanía	65	8	100%	8%
Tesorerías Región Los Ríos	37	8	100%	8%
Tesorerías Región Los Lagos	79	9	100%	8%
Tesorerías Región Aysén	20	8	100%	8%
Tesorerías Región Magallanes y Antártica Chilena	35	8	100%	8%
Tesorerías Región Metropolitana - Santiago Centro	133	8	100%	8%
Tesorerías Región Metropolitana - Santiago Oriente	208	8	100%	8%
Tesorerías Región Metropolitana - Santiago Poniente	126	8	100%	8%
Tesorerías Región Metropolitana - Santiago Sur	99	8	100%	8%

Monto total a pagar en 2017	Promedio por funcionario	% del gasto total en subtítulo 21, gastos en personal
1.824.413.627	915.411	3,28%

Anexo 8: Resultados en la Implementación de medidas de Género y descentralización / desconcentración en 2016.

- 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 9a: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional

Durante el 2016, 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: 7616-06

Descripción: Probidad en la Función Pública.

Objetivo: El proyecto persigue reunir en una regulación única las declaraciones de intereses y patrimonio, a que, respectivamente, se refieren la Ley N° 19.653 de 1999 y la Ley N° 20.008 de 2006, incorporadas a nuestro sistema normativo como uno de los instrumentos llamados a plasmar el principio de probidad, consagrado en el artículo 8° de la Constitución Política de la República; actualizándolas y estableciendo nuevas obligaciones para las autoridades y funcionarios obligados a ellas y extendiéndolas a otros personeros a quienes, por ahora, no afectan.

Fecha de ingreso: 3 de mayo de 2011.

Estado de tramitación: Etapa: Segundo trámite constitucional (Senado). Sube tapa: Primer informe de Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización.

Beneficiarios directos: Autoridades y funcionarios del sector público en general y de la Tesorería General de la República en particular.

BOLETÍN: 7686-07

Descripción: Modifica la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado.

Objetivo: Introduce modificaciones que perfeccionan las falencias o debilidades que se han podido detectar durante la vigencia de la Ley de Transparencia, reforzando además la institucionalidad que regula al Consejo para la Transparencia.

Fecha de ingreso: 2 de junio de 2011.

Estado de tramitación: Etapa: Segundo trámite constitucional (Senado). Subetapa: Primer informe de Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización.

Beneficiarios directos: Ciudadanía en general.

BOLETÍN: 8197-07

Descripción: Establece el nuevo Código Procesal Civil.

Objetivo: Se trata de un proyecto transversal, que debe ser afrontado con la certeza que su impulso mejorará la calidad de vida de las personas, garantizando en mejor forma los derechos fundamentales en el ámbito civil y comercial, sin excepciones ni diferencias, consagrando el acceso ciudadano a un sistema procesal civil moderno que se traducirá en la pronta y cumplida administración de justicia que nuestra Constitución proclama.

Fecha de ingreso: martes 13 de marzo de 2012.

Estado de tramitación: Primer trámite constitucional.

Beneficiarios directos: Ciudadanía en general.

BOLETÍN: 9892-07

Descripción: Perfecciona la justicia tributaria y aduanera.

Objetivo: Los principales objetivos del proyecto son:

1. Fortalecer la institucionalidad de la justicia tributaria y aduanera a través de la generación de una escala de remuneraciones propia y el aumento en las plantas de funcionarios de dichos tribunales. Lo anterior no sólo refuerza la independencia de éstos al establecer un sistema de remuneraciones propio para esta judicatura especial, sino que permite hacerse cargo de mejor manera de dicha especialidad, considerando, además los relevantes cambios introducidos por la reciente Reforma Tributaria.
2. Mejorar ciertos procedimientos e impulsar la incorporación de nuevas etapas en los mismos que permitan seguir avanzando en una judicatura especializada. En este contexto, se incorporan nuevas instituciones como la conciliación y el trámite de observaciones a la prueba en los juicios tributarios y aduaneros; además de perfeccionar otros procedimientos como el caso de la reposición administrativa.
3. Establecer la tramitación electrónica de causas en los procedimientos tributarios y aduaneros.
4. Contiene modificaciones al Código Tributario, que inciden en las funciones y orgánica del Servicio de Tesorerías, que en lo fundamental simplifican para el entendimiento de los contribuyentes, respecto de las autoridades, funciones de nuestro servicio y del procedimiento ejecutivo de cobro. Asimismo, se da coherencia a las medidas que puede adoptar nuestra institución frente a deudores que enfrentan una situación económica social compleja, toda vez que le permite suspender acciones de cobro en situaciones de exclusión, sin que durante el tiempo que esta dure se agrave la situación de morosidad por la vía de los recargos legales. Con fecha 4 de enero de

2017, el Sr. Tesorero General expuso ante la Comisión de Constitución del Senado, las materias del proyecto de ley que se relacionan con la TGR.

Fecha de Ingreso: martes 03 de marzo de 2015.

Estado de Tramitación: Etapa: Segundo trámite constitucional en el Senado.

Beneficiarios Directos: La ciudadanía y el Estado de Chile.

BOLETÍN: 10634-29

Descripción: Modifica la ley N° 20.019, que Regula las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales, en materia de fiscalización, de conflictos de interés, y de fomento de la participación de los hinchas en la propiedad de las mismas.

Objetivo: Modernizar el actual modelo, de regulación a las Sociedades Anónimas Deportivas, estableciendo mayores facultades de fiscalización a todos los clubes por parte de la Superintendencia de Valores y Seguros, limitando los conflictos de interés y entregando la posibilidad a los clubes deportivos de capitalizar e inyectar nuevos recursos a los clubes a través del ingreso de los hinchas a la propiedad de las Sociedades y su respectiva administración real.

Con fecha 18 de enero de 2017, el Ejecutivo presentó indicaciones al PDL. Entre éstas, se comprende la solicitada por la TGR que establece en la ley N°20.019, plazos perentorios para el pago de la deuda para las organizaciones deportivas que poseen concesionarias o bien se transformaron en sociedades anónimas deportivas profesionales. Asimismo, se propone estandarizar y aumentar los porcentajes de condonaciones de los recargos legales establecidos en los convenios firmados entre los clubes y la TGR, con la finalidad de incentivar el pronto pago, y por otra parte mitigar los efectos de ajuste de la deuda en los próximos años.

Fecha de Ingreso: lunes 02 de mayo de 2016.

Estado de Tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional.

Beneficiarios Directos: Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales.

Anexo 9b: Leyes Promulgadas durante 2016

Durante el año 2016 no se promulgó ninguna ley de iniciativa del Servicio de Tesorerías. Sin embargo, se aprobaron y publicaron algunas leyes que inciden en las funciones y atribuciones de la Tesorería General de la República:

- Ley N° 20.880 (DO de 05.01.2016), sobre probidad en la función pública y prevención de los conflictos de intereses.
- Ley N° 20.886 (DO de 18.12.2015. Entró a regir progresivamente durante 2016), modifica el Código de Procedimiento Civil, para establecer la tramitación digital de los procedimientos judiciales.
- Ley N° 20.899, (DO de 08.02.2016), Simplifica el Sistema de Tributación a la Renta y perfecciona otras disposiciones legales tributarias.
- Ley N° 20.956, (DO de 26.10.2016), establece medidas para impulsar la productividad.
- Ley N° 20.948, (DO de 03.09.2016), que otorga una bonificación adicional y otros beneficios de incentivo al retiro para los funcionarios y funcionarias de los servicios públicos que se indican y modifica el Título II de la ley N° 19.882.
- Ley N° 20.955, (DO de 20.10.2016), que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Ley N° 20.977, (DO de 20.10.2016), que exige la publicación en el diario oficial de la ley N°13.196, reservada del cobre". Con fecha 5 de abril de 2016, el Tesorero General expuso en sesión secreta ante la Comisión de Defensa del Senado, con relación a las competencias de la TGR en materia de Ley Reservada del cobre, esto último en el marco de la discusión legislativa de la moción que culminó en la aprobación de la referida ley.

Anexo 10: Premios o Reconocimientos Institucionales

Durante el año 2016, la Tesorería General de la República (TGR) recibió los siguientes reconocimientos:

Premios y reconocimientos institucionales 2016		
Institución que otorga	Motivo	Lugar y Fecha de entrega
Dirección Nacional del Servicio Civil	Buenas prácticas laborales.	Septiembre. Sede Dirección Nacional del Servicio Civil.
Universidad de Santiago de Chile	Entidad pública destacada del año 2016.	Noviembre. Casa Central Universidad de Santiago de Chile