



MEMORIA DEL TESORO 2016

Recaudamos equidad y desarrollo para Chile





Recaudamos equidad y desarrollo para Chile

TESORERIA
GENERAL DE LA REPUBLICA



28

Carta del Tesorero	6
El Tesoro Público en cifras	8

CAPÍTULO I: Perfil institucional **13**

Jefaturas de la TGR	14
Organigrama	16
Red de oficinas	18
Misión, Visión y Valores	20
Avances del Plan Estratégico: Desarrollo de la gestión de cobranza	22
Hitos del ejercicio 2016	28
Perfil histórico: El imborrable legado de Clotario Blest en la TGR	34

CAPÍTULO II: Aporte de la TGR al desarrollo de Chile **37**

Gestión del Tesoro Público	38
Implementación de la Reforma Tributaria	38
Nueva estructura de cobranza	41
Sistema Integral de Cobranza (SIC)	45
Fiscalización de egresos no tributarios	47

CAPÍTULO III: Desarrollo de personas **49**

Gestión de personas	50
Gestión de dotaciones	51
Calidad de vida y ambientes laborales	52
Desarrollo de personas	52
Capacitación	53
Evaluación del desempeño	53
Equidad interna	53

CAPÍTULO III: Anexo estadístico **55**

Ingresos del Tesoro Público 2010 - 2016	56
Gastos del Tesoro Público 2010 - 2016	57
Fondos Soberanos	58
Deuda externa del Tesoro	58
Stock de inversiones	59
Recaudación anual por acciones de cobranza	60
Fondo Común Municipal	60
Glosario básico en gestión de Tesorería	63

CARTA DEL TESORERO

Durante el ejercicio 2016 la Tesorería General de la República (TGR) alcanzó el 100% de las metas contempladas para el año en el Plan Estratégico “Tesorería 2021”, como también la totalidad de los compromisos asociados a la Ley 20.780, sobre la implementación de la Reforma Tributaria.

Entre los avances registrados en el periodo destacan el perfeccionamiento de la estructura de cobranza y la aplicación de la nueva Política de Convenios y Condonaciones; la culminación del proyecto de actualización de la plataforma tecnológica para responder a los nuevos requerimientos operativos; el plan de acción para el perfeccionamiento de la atención a los contribuyentes; y la ampliación de la certificación ISO 9001:2008 en nuevos procesos de la TGR.

Tales logros son el resultado del alto compromiso y dedicación de nuestros trabajadores y trabajadoras a lo largo del país, quienes han estado contribuyendo de manera activa al cumplimiento de las metas estratégicas.

En este ámbito, destacan el desarrollo de la gestión del cambio, para capacitar a las personas en las nuevas tareas asumidas por nuestra institución y la elaboración de tres documentos clave para perfeccionar el cumplimiento de las tareas productivas: Política de Gestión de Personas; Protocolo de Conciliación de la Vida Laboral, Personal y Familiar; y Código de Ética institucional. Estos documentos fueron redactados en el marco de mesas de trabajo con participación del personal y representantes de la Asociación de Empleados de Tesorería (AET), en las cuales se acogieron diversas opiniones para enriquecer los contenidos y promover la gestión participativa.

Cabe destacar que los mencionados documentos forman parte del proceso de aplicación de las orientaciones contenidas en el Instructivo Presidencial sobre “Buenas Prácticas Laborales y Desarrollo de las Personas en el Estado”, como también en la “Agenda de Probidad y Transparencia”, impulsada por la Presidenta

de la República Michelle Bachelet. Para el desarrollo de estos proyectos se contó con la supervisión del Servicio Civil, entidad que a su vez ha contado con la asesoría del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Otro hecho destacado fue la adjudicación por parte de la TGR del proyecto Laboratorio de Gobierno, del “Programa Experimenta”, cuyo objetivo es el mejoramiento continuo de la atención a la ciudadanía. Un equipo de trabajo de carácter multisectorial se incorporó a este programa, con el fin de capacitarse en el desarrollo de competencias de innovación, basadas en la experimentación y la identificación de problemas que permitan generar soluciones en una perspectiva de mediano plazo.

Varios de los contenidos de la Memoria del Tesoro 2016 forman parte, precisamente, de nuestro esfuerzo por el desarrollo de las personas, puesto que entendemos que éstas constituyen la esencia de nuestro Servicio y, por lo mismo, la clave del éxito que hemos logrado y que esperamos seguir replicando en el futuro.

Con un sentido de posicionamiento estratégico, en 2016 nos propusimos proyectar parte del trabajo que realizamos al interior de la TGR, mediante la realización de nuevas campañas de difusión masiva, tomando como base la Nueva Política de Convenios y Condonaciones. Con este propósito, en 2016 continuamos proyectando el nuevo eslogan institucional “Recaudamos equidad y desarrollo para Chile”, el cual sintetiza nuestra Misión, cuyo fin superior es agregar valor público en todos nuestros procesos.

En este nuevo ejercicio de transparencia hacia los contribuyentes y la ciudadanía incluimos información sobre los resultados en los principales ámbitos de nuestro quehacer institucional, así como una síntesis estadística que da cuenta de las diversas operaciones monetarias y financieras que realizamos. De la recaudación total registrada en 2016, el 97,4% provino del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, mientras que el 1,7% correspondió

Las personas constituyen la esencia de nuestro Servicio y por lo mismo la clave del éxito.

a las acciones de cobranza de la TGR, cifras que reflejan en conjunto el alto compromiso de los chilenos con sus deberes tributarios.

La mencionada recaudación coactiva, que se obtiene con la intervención directa de la TGR, aumentó significativamente en 2016, proveniente sobre todo de la recuperación de la cartera morosa en los segmentos de deudores medianos y grandes.



Por otra parte, en 2016 alcanzamos una alta eficiencia en la distribución de los fondos del Tesoro Público, gracias al aumento de las transacciones electrónicas que representaron el 91,6% de los egresos totales efectuados por todas las Tesorerías del país.

En el plano de la gestión de inversiones, y solo por citar un indicador clave, la TGR cumplió holgadamente el compromiso de mantener el saldo promedio mensual de la Cuenta Única Fiscal (en moneda nacional y extranjera) bajo \$ 6 millones (US\$ 8.993), con la finalidad de realizar correctamente los movimientos financieros, dentro de los plazos planificados por la institución y según los requerimientos de seguridad y de rentabilidad establecidos por la autoridad de Hacienda.

Antes de invitar a ustedes a conocer los contenidos de esta Memoria del Tesoro, tenemos el deber de consignar que recientemente obtuvimos el "Premio Anual de la Excelencia Institucional 2017", otorgado por el Gobierno, a través del Servicio Civil. En este certamen se tuvieron a la vista los resultados de la gestión 2016, reconociendo los resultados en tres ámbitos: eficien-

cia y productividad, calidad de servicios y desarrollo integral de las personas.

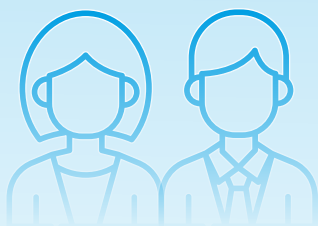
Justo en el año en que nuestra institución celebra su 90 aniversario, desde su reorganización en 1927, no podemos dejar de expresar nuestro orgullo por haber logrado esta importante distinción.

Sin duda, este galardón nos compromete para seguir trabajando con los altos estándares de seriedad, responsabilidad y probidad que exige la ciudadanía. ■



HERNÁN FRIGOLETT CÓRDOVA
Tesorero General de la República

EL TESORO PÚBLICO EN CIFRAS 2016



9.941.413
contribuyentes (RUT)

8.978.821 personas naturales

57% Hombres

43% Mujeres



962.592
personas
jurídicas



Movimientos en la Cuenta Única
Tributaria: **591.259.251**

Recaudación total:
\$ 45,9 billones*
cifra superior en 3,6%,
respecto de 2015.

- **82%** transacciones en línea
- **18%** presencial.

Los impuestos que
más aportaron al
TESORO fueron:
IVA: \$13,9 billones
y
RENTA: \$13,2 billones



* Millones de millones de pesos

RECAUDACIÓN

Esponánea: \$37,2 billones,
cifra superior en 3,6%
respecto de 2015.

Coactiva: \$0,76 billones,
cifra superior en 33%
respecto de 2015.

Fondo Común
Municipal
\$ 1,2 billones
superior en 9,5%
respecto de 2015.

Bienes raíces registrados
(roles impuesto
territorial):
3.216.982



Distribución de fondos:
\$ 43,7 billones,
(alza de 2,6%, respecto
de lo distribuido en 2015)..

Aporte fiscal

Operaciones complementarias

Operaciones extrapresupuestarias

Otros gastos

Aportes a entidades fiscales **\$ 32,5 billones**

Gasto social
**\$ 22,5
billones**

Educación: **38%**

Trabajo: **29%**

Salud: **22%**

Otros: **11%**





Operación Renta 2016

2.455.949 devoluciones

por **\$ 1,6 billones** (92,3 % vía depósito)

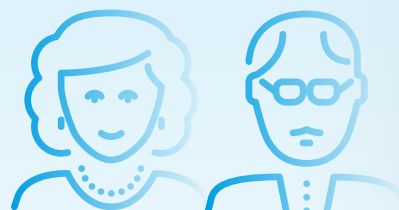
Fondos soberanos y sociales

Fondo de Estabilización Económica y Social:

\$ 9,2 billones

Fondo de Reserva de Pensiones:

\$5,9 billones



Fondo para Educación \$ 1,9 billones

Enfermedades de Alto Riesgo (Ley Ricarte Soto):

\$ 58.636 millones



Fondo de Apoyo Regional: \$ 76.410 millones

**Recaudación Impuesto
Territorial (contribuciones):**

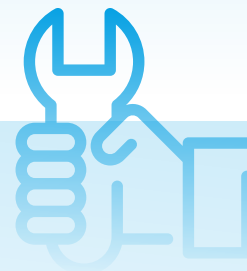
\$ 671.553 millones

**Inversión excedentes
de caja:**

\$ 2,2 billones



Pagos a vocales de mesas
(Municipales 2016):
188.170 operaciones



Pagos subsidios a mano de obra:
183.673 transacciones, sobre un
universo de **2.064.330** trabajadores



Recaudación por Impuesto Verde
\$ 48.900 millones
con un incremento de 39,4% respecto de 2015



Dotación TGR (planta y contrata): **1.942** trabajadores
Mujeres: **993**
Hombres: **949**



 **TGR**
Tesorería General
de la República

26



CAPÍTULO I

Perfil institucional



JEFATURAS DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

De izquierda a derecha: GONZALO FUENTES OPLIGER, Jefe Unidad de Gestión Institucional; JAIME FUENTES PALMA, Jefe División Cobranzas y Quiebras; RODRIGO MEDINA VIDAL, Jefe Unidad de Cumplimiento Regulatorio; MARIO DROGUETT CARTAGENA, Jefe División Estudios y Desarrollo; MARCELA GARCÍA LEIVA, Jefa Departamento Contraloría Interna; MARCO ANTONIO VELÁSQUEZ URIBE, Jefe División Finanzas Públicas; MANUEL SÁNCHEZ ROCHA, Jefe División Operaciones; ALICIA VITERI ANDRADE, Jefa de Gabinete; RUBÉN BURGOS ACUÑA, Jefe División Jurídica; LUIS CONTRERAS VARAS, Jefe Departamento Auditoría Interna; MARCELO CASTILLO SIBILLA, Jefe Unidad de Comunicaciones; DANILO KUZMANIC VIDAL, Jefe División de Personal; y WALTER LUCHSINGER LAGOS, Jefe División Administración y Finanzas.

TESORERIA
GENERAL DE LA REPUBLICA



ORGANIGRAMA



**TESORERO GENERAL
DE LA REPÚBLICA**

GABINETE

UNIDAD
DE COMUNICACIONES

UNIDAD DE GESTIÓN
INSTITUCIONAL

UNIDAD DE CUMPLIMIENTO
REGULATORIO

DIVISIÓN PERSONAL

SECCIÓN PERSONAL

SECCIÓN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
Y CAPACITACIÓN

SECCIÓN
SERVICIO DE BIENESTAR

SECCIÓN
CONDICIONES DE TRABAJO
Y SALUD OCUPACIONAL

DIVISIÓN FINANZAS
PÚBLICAS

SECCIÓN
ADMINISTRACION
PRESUPUESTARIA

SECCIÓN
CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL

SECCION
GESTIÓN FINANCIERA

SECCIÓN
CONTROL DE GESTIÓN

DIVISIÓN DE
ADMINISTRACIÓN

SECCIÓN FINANZAS

SECCIÓN
SERVICIOS Y CONTRATOS

SECCIÓN COMPRAS

SECCIÓN
INFRAESTRUCTURA

TESORERÍAS
REGIONALES (18)

TESORERÍAS
PROVINCIALES (30)
Y OFICINAS (4)

RED DE OFICINAS

- TESORERÍAS REGIONALES
- TESORERÍAS PROVINCIALES
- * OFICINAS



ARICA Y PARINACOTA

ARICA

TARAPACÁ

IQUIQUE

ALTO HOSPICIO*

ANTOFAGASTA

ANTOFAGASTA

CALAMA

ATACAMA

COPIAPÓ

VALLENAR

COQUIMBO

LA SERENA

COQUIMBO

OVALLE

ILLAPEL

REGIÓN METROPOLITANA

SANTIAGO CENTRO

SANTIAGO PONIENTE

MAIPÚ

MELIPILLA

SANTIAGO SUR

DEL MAIPO

SANTIAGO ORIENTE

LAS CONDES

ÑUÑO A

LA FLORIDA

VALPARAÍSO

VALPARAÍSO

VIÑA DEL MAR

SAN FELIPE

QUILLOTA

SAN ANTONIO

VILLA ALEMANA

LA LIGUA

LIBERTADOR GENERAL

BERNARDO O'HIGGINS

RANCAGUA

SAN FERNANDO

MAULE

TALCA

CURICÓ

LINARES

CAUQUENES

BIOBÍO

CONCEPCIÓN

CHILLÁN

TALCAHUANO

LEBU

LOS ANGELES

LA ARAUCANÍA

TEMUCO

ANGOL

VILLARRICA*

LOS RÍOS

VALDIVIA

RÍO BUENO

LOS LAGOS

PUERTO MONTT

OSORNO

CASTRO

PUERTO VARAS

AYSÉN DEL GENERAL CARLOS

IBÁÑEZ DEL CAMPO

COYHAIQUE

MAGALLANES

Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA

PUNTA ARENAS

PUERTO NATALES

PORVENIR*

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



MISIÓN

La Tesorería General de la República es el servicio público encargado de recaudar, distribuir, gestionar las inversiones y contabilizar el Tesoro Público. Generamos valor público cuando cumplimos con las obligaciones que nos encomienda la ley, satisfaciendo las necesidades de nuestros ciudadanos, usuarios públicos, privados y Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en el servicio e innovación.

VISIÓN

La Tesorería General de la República aspira a ser reconocida como un servicio público de vanguardia internacional en la gestión de los recursos del Tesoro Público, amable, transparente y de alta solidez técnica.

VALORES INSTITUCIONALES
Credibilidad
Honramos la confianza que los ciudadanos depositan en nosotros, ya que ésta depende del trabajo que realiza cada funcionario y funcionaria de nuestra Institución.
Responsabilidad
Tratamos a los contribuyentes con respeto, apego a la probidad y privilegiando el interés general por sobre el personal.
Debido cuidado
Realizamos nuestras tareas a través de métodos de trabajo confiables y transparentes, de manera respetuosa con los contribuyentes con quienes interactuamos permanentemente.

Avance del Plan Estratégico

Desarrollo de la gestión de cobranza

El Plan Estratégico "Tesorería 2021" se desarrolla sobre la base de tres ejes fundamentales: orientación a los resultados de recaudación, excelencia en el servicio e innovación. Estas directrices han permitido guiar de mejor forma el trabajo, integrando el capital humano con las tecnologías de información y la organización de los procesos.

En este contexto, durante 2016 la TGR centró gran parte de su estrategia en la instalación de una nueva estructura de cobro a nivel central y en las Tesorerías Regionales y Provinciales. Los principales ajustes se resumen en las siguientes medidas:

- Creación de jefaturas para el área de cobranza de cada tesorería y reforzamiento del *staff* para apoyar a las unidades de cobro en el control de gestión y labores de carácter administrativo. De esta manera las unidades de cobro deben concentrar su energía en su rol principal de cobranza.
- Ajustes en la función de algunos perfiles de cargo, a fin de enfrentar los nuevos desafíos institucionales, tales como el análisis, segmentación de cartera y definición de estrategias de cobro focalizadas.
- Hacer frente al cambio en los procesos judiciales, incluyendo la adaptación funcional a la entrada en vigencia de la ley que establece la digitalización de los procesos contencioso-civiles ante los Tribunales de Justicia.

Para emprender estos cambios se diseñó el Proyecto Nueva Estructura de Cobranza (NEC), que se presenta con más detalles en el capítulo siguiente. Este proyecto partió a mediados de 2016 en tres oficinas piloto y luego se implementó paulatinamente en todo el país, para concluir el primer trimestre del ejercicio siguiente. Los resultados esperados de la nueva estructura son:

- Mayor eficiencia y estandarización en tareas de control y apoyo a la gestión de cobro.
- Incremento del recupero de la cartera en cobro judicial, por estandarización y focalización de estrategias.
- Aumento en la productividad de las unidades de cobro por descongestión de tareas administrativas.
- Aumento de actuaciones de cobro en terreno por reconversión de perfiles de contribuyentes.

A su vez, los medios utilizados para alcanzar esos objetivos son:

- Optimización de los sistemas y los servicios de Tesorería.
- Desarrollo de una cultura laboral orientada a resultados.
- Modernización de la infraestructura tecnológica.
- Mejoramiento continuo en la atención ciudadana.

RESULTADOS EN FUNCIONES BÁSICAS EN 2016			Variación*
Durante 2016 la Tesorería General de la República obtuvo un nivel de cumplimiento satisfactorio en todos sus objetivos estratégicos, entre los cuales destacan los incrementos en las funciones de recaudación, distribución e inversión. La tabla siguiente resume estos logros:	• Recaudación total	\$ 45,9 billones	3,6 %
	• Distribución	\$ 43,7 billones	2,6 %
	• Inversión	\$ 2,2 billones	29,4 %

*Variación respecto a 2015.

RESULTADOS DE POLÍTICA DE CONVENIOS Y CONDONACIONES EN 2016

	Nº convenios	1ª cuota contado (MM\$)	Total proyectado (MM\$)
Primera fase 2015	24.521	18.071	192.524
Segunda fase 2016	13.044	9.312	93.911
Tercera fase 2016	45.446	37.911	351.649
Totales	83.011	65.294	638.084

Cobranza coactiva

El proceso de cobranza coactiva lo ejerce la TGR conforme a las facultades que le otorga la ley, en aquellos casos en que los contribuyentes no cumplan con los plazos legales establecidos para pagar sus obligaciones. Al inicio del proceso recurre a mecanismos administrativos y cuando estos no dan resultado procede la fase siguiente que es la judicial.

Cobranza administrativa

Junto con lo anterior y con el fin de avanzar hacia un Sistema Integral de Cobranza, durante 2016, la TGR

inició un proceso de implementación de los módulos de Cobranza Administrativa e Inteligencia de Negocios, los cuales cumplen con las siguientes funcionalidades:

- Generación de cartera
- Selección de cartera
- Gestión de solicitudes de consultas y reclamos
- Gestión de agendamientos

Adicionalmente, se dio inicio a un plan de visitas a terreno, para tomar contacto directo con el contribuyente, de modo que los analistas ofrezcan información actualizada, complementando con ello los canales de contacto. Las Tesorerías Regionales contempladas en esta fase fueron: Iquique, Antofagasta, Valparaíso, Concepción, Los Ríos y Puerto Montt.

Segmentación

Uno de los aspectos relevantes de la recaudación coactiva radica en el rol preponderante que cumple la acción de la TGR en el aumento de las tasas de cumplimiento tributario.

De acuerdo con el modelo de cobranza de la TGR, las acciones de cobro se ejercen sobre tres grupos o segmentos. Respecto de deudas menores a \$ 10 millones, que no se encuentran en cobro judicial; respecto de deudas superiores a \$ 10 millones y menores a \$ 90 millones, que se encuentran en cobranza judicial, correspondiente al segmento de Medianos



POLÍTICA DE CONVENIOS Y CONDONACIONES

En el marco de la Reforma Tributaria, la TGR aplicó durante 2016 la Nueva Política de Convenios y Condonaciones que había comenzado a implementar en el cuarto trimestre de 2015.

De este modo, la TGR efectuó una importante tarea de recuperación de acreencias para el Tesoro Público, cumpliendo con uno de los principales objetivos de la Reforma Tributaria.

Esta Política ofreció una serie de alternativas para que los contribuyentes se acogieran al beneficio, entre las cuales destacan:

- Descuento en multas e intereses hasta 80%.
- Plazo de pago hasta en 24 cuotas (meses).
- Mayor descuento por uso de internet como canal de pago.
- Factor antigüedad de la deuda para acceder a mayores o menores beneficios.
- Incentivos al pronto pago de la deuda en mora.

Deudores; y respecto a deudas sobre \$ 90 millones, que corresponde al segmento de Grandes Deudores.

Para cada segmento se definieron metas de recuperación sobre el total de la cartera morosa, según se indica en la siguiente tabla. A continuación de revisan



PLAN DE RECAUDACIÓN POR SEGMENTOS DE DEUDORES 2016

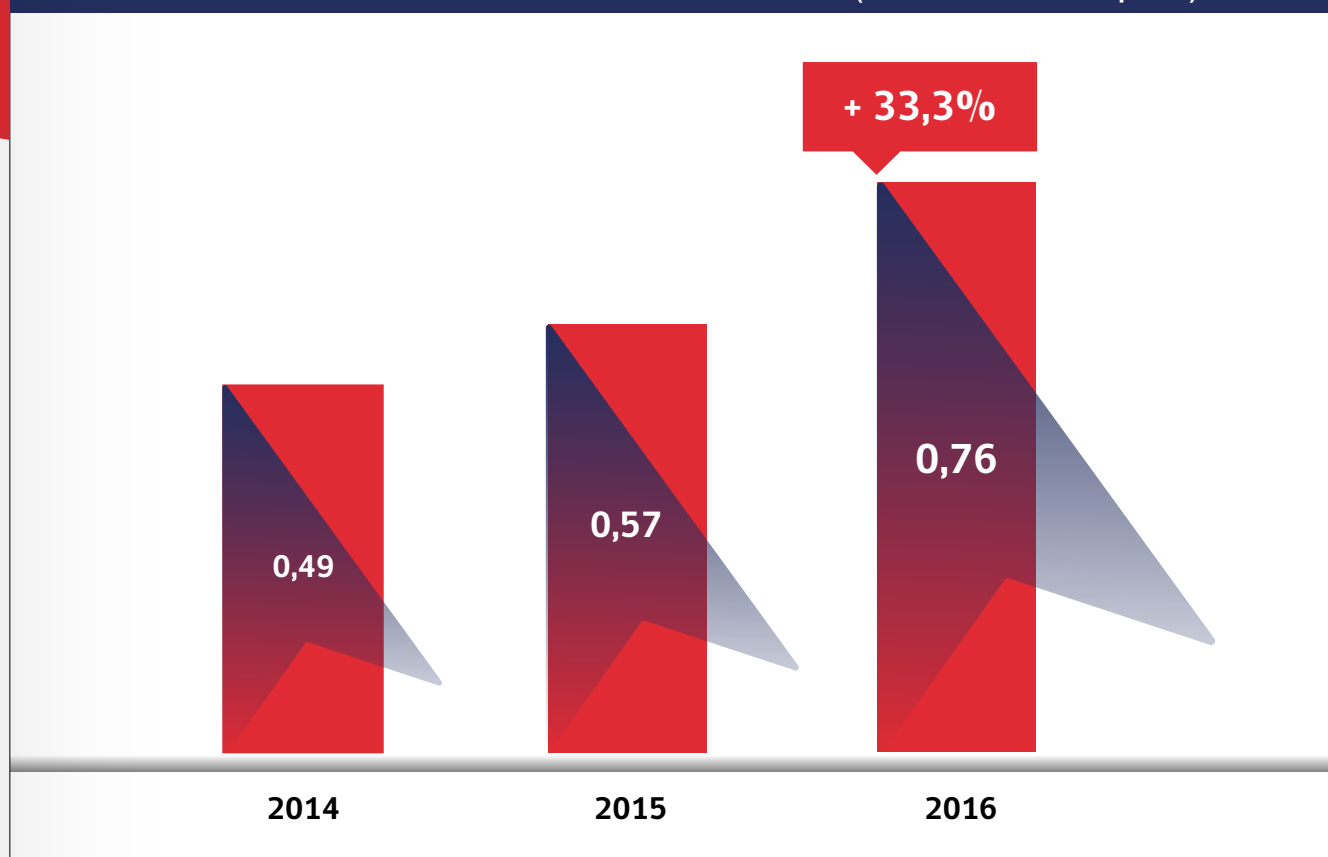
	Pequeños	Medianos	Grandes
Meta	23,0%	17,9%	5,0%
Avance real	26,2%	24,8%	6,9%
Cumplimiento	114,0%	138,7%	138,7%
Recaudación (MM\$)			
Real	18.815	281.089	94.574
Esperada	16.506	202.695	68.200



los principales factores que permitieron obtener el aumento en la recaudación, respecto de las metas anuales que se impuso la TGR en este campo.

Pequeños deudores

En materia de deudores pequeños, se adoptaron estrategias de gestión de la base de deudores, que consistieron en una segmentación por tipo de impuesto y uso de canales virtuales, ya sea telemensaje, e-mail y mensaje de texto (SMS) a los teléfonos móviles. Sobre una cartera de 700.000 contribuyentes, la meta de contactos fue de 26%, obteniendo como resultado al final del año una tasa de recaudación efectiva de 27%, con un recuperado de \$19.692 millones.

EVOLUCIÓN DE RECAUDACIÓN POR COBRANZA COACTIVA (Cifras en billones de pesos)


En forma paralela, y en la búsqueda permanente de la mejora de los procesos, se realizaron encuestas de satisfacción y auditorías diarias. Los resultados de estas evaluaciones fueron insumos para elaborar e implementar un plan de mejora, con el fin de asegurar la aplicación correcta de los protocolos de atención de los ejecutivos a los contribuyentes.

En este contexto se perfeccionó el diseño instruccional y el guión metodológico de los cursos de inducción y de reforzamiento para ejecutivos del *Contact Center* de Cobranza, de modo de asegurar que éstos realizaran el contacto telefónico con los deudores gestionados y se sintieran más comprometidos con su desempeño.

Medianos deudores

Para el segmento de medianos deudores se fijaron porcentajes de cumplimiento más altos, con el fin de asegurar el cumplimiento del plan anual, con un

estricto control a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) y los controles establecidos desde cada Centro de Responsabilidad Regional.

Grandes deudores

En 2016 la TGR fijó un porcentaje de recuperación del 5% del total de la cartera morosa del segmento de grandes deudores, el cual significaba la recuperación de \$ 68.200 millones, cifra que fue distribuida entre las 10 Unidades de Grandes Deudores (UGD) del país, en consideración tamaño de la cartera y recaudación realizada en períodos anteriores.

Al cierre del año todas las UGD del país cumplieron la meta asignada, sumando una recaudación total de \$ 94.575 millones, cifra que representa el 6,9% de la cartera morosa del citado segmento de deudores.



Entre los factores que impactaron positivamente en la recaudación lograda, se pueden considerar los siguientes:

- Nueva Política de Convenios y Condonaciones:

A partir de las resoluciones exentas 1.401 y 1.402, emitidas por el Tesorero General de la República, se comenzó a aplicar la Nueva Política de Convenios y Condonaciones, diseñada conforme a la Reforma Tributaria, incluida la ampliación del plazo por el cual se puede otorgar facilidades de pago.

- Ejecución de acciones de embargos sobre activos financieros:

Esta medida permitió incrementar la recaudación, reducir el tiempo y los costos financieros del proceso de cobro, así como contar con toda la información para negociar adecuadamente con los contribuyentes morosos, ofreciéndole alternativas de solución que se ajusten a sus reales capacidades socio-económicas.

- Estudio sobre clasificación de carteras de cobranza: incluye el desarrollo de una herramienta que permite

PROYECCIÓN DE NUEVA IMAGEN INSTITUCIONAL

Durante 2016 la TGR promovió el nuevo eslogan institucional "Recaudamos equidad y desarrollo para Chile", para asentar los objetivos de su Plan Estratégico "Tesorería 2021". Esta frase entrega a los contribuyentes y la ciudadanía en general, un mensaje que resume su aporte a la creación de valor público.

Desde el punto de vista ciudadano, el nuevo eslogan comenzó a ser percibido, tanto a través de los mensajes contenidos en los diversos soportes comunicacionales con que cuenta la TGR, como a través de las campañas que la Tesorería realiza con cierta periodicidad en los medios masivos.

Dentro de este plan se establece que el uso del nuevo eslogan conlleva la estrategia de reforzamiento de los valores institucionales que irradian con las funciones propias del servicio, en todos los ámbitos operativos. La hoja de ruta trazada a partir del Plan "Tesorería 2021", también contempla la renovación del principal distintivo institucional resumido en la sigla TGR. En 2016 se realizaron los estudios respectivos para concretar este cambio, el cual es el complemento visual del eslogan "Recaudamos equidad y desarrollo para Chile".

caracterizar la cartera conforme a variados criterios para una segmentación más eficiente, priorizando aquellas deudas que evidencian mayores oportunidades de recaudación. Dentro de las variables consideradas destacan el comportamiento de pago, el movimiento tributario y el patrimonio del contribuyente.

Clasificación de cartera

Tomando como base las variables mencionadas en el punto anterior, se clasificaron las carteras según las probabilidades de recuperación, desde las de mayor potencial hasta aquellas con reducidas o nulas posibilidades de pago.

El estudio sobre la estratificación de cartera fue presentado a los organismos de la Administración Tributaria, incluida la Subsecretaría de Hacienda, lo que gatilló una serie de líneas de trabajo, que apuntan a mejorar las posibilidades de recaudación. ■

ATENCIÓN CIUDADANA

En el ámbito de la atención ciudadana, en 2016 se alcanzó un hito en la mejora de la recaudación, con el 82% del total logrado por canales virtuales, lo que implica mayor eficiencia, aumento de la productividad, ahorro de costos y facilidad para los contribuyentes. Junto con esto, la TGR optimizó los puntos de atención remota y el uso de la multicanalidad (banco en línea) para efectuar diversos pagos, como también el desarrollo del sitio web www.tgr.cl para realizar diversas transacciones en la relación contribuyente-Tesorería.

Además, para los clientes que prefieren la atención presencial se avanzó en el perfeccionamiento de los puntos de atención en las oficinas de todas las Tesorerías del país; se establecieron espacios de auto atención digital y se continuó avanzando con el proceso de desarrollo del sistema de *call center*, con la incorporación de analistas especializados en entregar orientación a los contribuyentes en la mayor parte de sus objetivos estratégicos, entre los cuales destacan los incrementos en las funciones de recaudación.



HITOS 2016

ENERO



■ La TGR dio inicio a la segunda fase de la nueva Política de Convenios y Condonaciones, aplicada en el marco de la Reforma Tributaria que había entrado en vigencia en 2014. La nueva etapa mantuvo el beneficio de condonación hasta el 80% de los recargos legales para quienes cancelaban al contado y un plazo máximo de 24 meses para los contribuyentes que optaran por pagar en cuotas, pero puso a los contribuyentes algunas condiciones de comportamiento de pago.



■ El Tesorero General de la República, Hernán Frigolett, participó en el seminario “Revisión de Leyes de Excepción”, realizado en Punta Arenas, organizado por el Gobierno Regional de Magallanes.

En su intervención, el Tesorero General expuso sobre el rol de la administración tributaria frente a los criterios y fundamentos orientadores para una política de desarrollo regional sustentable, que incluye beneficios especiales para las zonas extremas del país.

FEBRERO



■ Con el propósito de mejorar el acceso a la información y permitir una mayor interacción con los contribuyentes, la TGR lanzó un **subportal de remates fiscales**, a través del sitio www.emol.com. Esta iniciativa es fruto de la Reforma Tributaria, que autorizó que los avisos de remates puedan ser publicados en medios digitales.

■ La Tesorera Regional de Valparaíso, Cecilia Arancibia, encabezó el Comité de Hacienda Regional, convocado para entregar detalles de la implementación de la nueva Política de Convenios y Condonaciones. La actividad se desarrolló en dependencias de la Tesorería de Valparaíso y

su objetivo fue capacitar a los empleados de todos los servicios fiscalizadores de la región.

MARZO

**Recaudamos
equidad y
desarrollo
para Chile**



■ El nuevo eslogan oficial de la TGR, **“Recaudamos Equidad y Desarrollo para Chile”**, fue lanzado en una actividad que encabezó el Tesorero General de la República, Hernán Frigolett, en el hall central de la institución, en Santiago. La autoridad destacó que la proyección de la imagen institucional “es parte fundamental de la educación tributaria en que estamos empeñados, para acercarnos a la gente y perfeccionar nuestra misión de recaudación”.

ABRIL

■ Ante la presencia de más de 200 invitados que repletaron el Auditorio Bicentenario, ubicado en el barrio cívico de Santiago, el Tesorero General de la República, Hernán Frigolett, entregó su **Cuenta Pública Anual**. En la oportunidad destacó que en 2015 la recaudación tributaria creció 12,2%, pese al escenario económico restrictivo. Explicó que este resultado obedece a la buena conducta de pago de los contribuyentes y a los primeros efectos de la Reforma Tributaria.



■ Con el fin de facilitar la atención ciudadana, empleados de las tesorerías regionales del país salieron a terreno para difundir la Operación Renta 2016, instalándose en puntos de alta concurrencia. Así, los profesionales de la Tesorería Regional Metropolitana se instalaron en la Casa Matriz del BancoEstado, para atender directamente a los contribuyentes.

MAYO

■ La TGR inauguró sus nuevas oficinas en Villarrica. De este modo, los contribuyentes de esta ciudad lacustre de la Región de La Araucanía, como también los de las comunas de Curarrehue, Pucón, Loncoche y Pitufquén y de numerosas localidades intermedias, ya no tienen que viajar a Temuco para realizar sus trámites.

■ Nueve instituciones se incorporaron al **Consejo de la Sociedad Civil** de la TGR, con lo que aumentó a 38 el número de organizaciones adheridas. Los nuevos integrantes son: Universidad Católica de Chile, Organización de Mujeres Temporeras Anamuri, Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios de Chile (Conadecus), Universidad de Chile, Confederación Nacional Unida de la Micro, Pequeña y Mediana Industria y Artesanado (Conupia), Confederación Unidad Obrero Campesino de Chile (UOC), Confederación Nacional de la Agricultura Familiar Campesina, la Voz del Campo, Centro de Estudios Tributarios de la Universidad de Chile y Sindicato de N°2 de la Fundación Integra.



HITOS 2016

MAYO

■ Como ya es una tradición, la TGR participó en el **Día del Patrimonio**, que en esta ocasión se celebró el domingo 29 de mayo. Ese día la oficina central de la TGR abrió sus puertas para recibir a decenas de visitantes, en su mayoría familias, niños y estudiantes, quienes fueron guiados por el historiador de la TGR, **Rafael Fernández**, y



por profesionales de la Unidad de Comunicaciones. Los visitantes recorrieron las diversas unidades del histórico edificio, ubicado en Teatinos 28, en la capital chilena

y culminaron en la oficina del Tesorero General de la República, Hernán Frigolett, quien atendió personalmente a los visitantes.

JUNIO

■ **La Tesorería Provincial de La Florida** comenzó a atender público en sus nuevas dependencias ubicadas en Avenida Vicuña Mackenna Oriente 6965. Hasta entonces los vecinos de La Florida debían concurrir a las dependencias de la TGR en la comuna de Vitacura.



■ En el marco de la implementación de la Ley 20.886, sobre tramitación digital de los procedimientos judiciales, que entró en vigencia el 18 de junio, la Tesorería lanzó su Sistema de **cobranzas judicializada sin papel**. Este hito se enmarca en el desarrollo del Sistema Integral de Cobranzas, que forma parte del Plan Estratégico Tesorería 2021.

JULIO

■ Hasta las comunas de San Fabián de Alico y Yungay llegaron funcionarios de la Tesorería Provincial de Ñuble, con el propósito de acercar los servicios de recaudación a los contribuyentes, ahorrándoles tiempo y dinero en traslados a la capital provincial. Previo a ello, la Tesorería Provincial realizó una estrecha coordinación con las

municipalidades, Carabineros, radioemisoras y otros medios locales que ayudaron a difundir la actividad.

■ La Unidad de Cumplimiento Regulatorio puso en marcha el sistema "Buzón Ético", al que cualquier ciudadano puede acceder en el sitio www.tgr.cl. La finalidad de este dispositivo es alertar sobre operaciones

sospechosas, o que den cuenta de señales o hechos anómalos que potencialmente pudieran constituir operaciones reñidas con la ley y/o la probidad. La TGR garantizó la confidencialidad de la información y de las personas que hagan las denuncias.



AGOSTO

■ El Consejo de la Sociedad Civil de la TGR, que preside el director del Colegio de Ingenieros, Jaime Soto, ofreció una jornada de orientación a dirigentes de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), enfocada en el Proyecto de Modernización de la Cobranza que impulsa nuestra institución.

■ Con el fin de entregar orientación tributaria a los pequeños y medianos empresarios, la TGR participó en el Salón Pyme 2016, que tuvo lugar en el Centro de Extensión de la Universidad Católica, en Santiago.



SEPTIEMBRE

■ A partir de este mes, Caja Vecina de BancoEstado puso a disposición sus más de 19.000 puntos de atención a lo largo del país, para recibir el pago de contribuciones de bienes raíces.



dar facilidades a los funcionarios de la TGR para que accedan a cursos, diplomados, talleres, seminarios y carreras de postgrado.



■ Con el fin de fortalecer los vínculos institucionales, la Tesorería Regional de Magallanes, encabezada por **Jorge Altamirano** y el rector de la Universidad de Magallanes (Umag) **Juan Oyarzo**, suscribieron un convenio de cooperación. Entre los objetivos del acuerdo se cuentan la difusión de las funciones que cumple Tesorería en sus distintas áreas de negocios y

■ La evaluación del funcionamiento de la **Plataforma Multicanal** que usa la TGR para agilizar la atención de clientes, fue el objetivo del encuentro realizado con una muestra de contribuyentes que presentaban algún grado de morosidad en sus obligaciones tributarias. La actividad fue encabezada por el jefe de la División de Cobranzas y Quiebras, **Jaime Fuentes**.

OCTUBRE

■ La TGR tuvo una destacada participación en la **Tercera Feria de Educación Financiera**, que organizó la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). En la oportunidad la **Presidenta de la República, Michelle Bachelet** visitó el *stand* de la TGR y consultó sobre el curso de Reforma Tributaria que nuestro servicio ofrece de manera gratuita, a través de una función que está disponible en www.tgr.cl.



HITOS 2016

NOVIEMBRE



■ Con motivo de la celebración de los 44 años de vida de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, la TGR fue distinguida como **“Entidad pública destacada del año 2016”**. La entrega del galardón se hizo en una ceremonia encabezada por el rector de la Usach, Juan Manuel Zolezzi.

■ La TGR tuvo una activa participación en el **XXI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)**, cuyo tema central fue Reforma del Estado y de la Administración Pública. En el encuentro realizado en Santiago participaron más de 1.000 representantes de 19 países de América Latina, Europa, África y Medio Oriente, más Estados Unidos y China. La TGR se hizo presente con un *stand* y con la intervención del Tesorero General de la República, Hernán Frigolett, en dos paneles sobre modernización del Estado. En el marco de este evento el Tesorero Hernán Frigolett sostuvo reuniones con Manuel Arenilla, director general del Instituto Nacional de Administración Pública de España y con Humberto Peralta, Ministro Secretario Ejecutivo de la Secretaría de la Función Pública de Paraguay.

DICIEMBRE

■ La **División de Cobranzas y Quiebras** de la TGR, emprendió el plan de mejoramiento de la productividad de las unidades operativas de cobro (UOC). La iniciativa se sintetiza en

el desarrollo de una Nueva Estructura de Cobro, cuyo fin es la optimización de las tareas administrativas de la cobranza, en sus fases prejudicial y judicial.

■ Con el apoyo de una videoconferencia, la **División de Operaciones** de la TGR presentó a todos sus equipos de las tesorerías regionales el **Sistema Transversal de Atención Ciudadana (STAC)**, que tiene como meta mejorar la atención del público en las diversas oficinas del Servicio.

■ Inauguración de nuevas oficinas de la Tesorería Regional Metropolitana Oriente y Alto Hospicio (Región de Tarapacá).





Escultura externa del edificio del Ministerio de Hacienda, ubicado en el centro de Santiago.

PERFIL HISTÓRICO

El imborrable legado de Clotario Blest en la TGR

La “hoja de servicios” de Clotario Blest como empleado en la Tesorería General de la República (TGR), tiene más de diez páginas, desde que ingresó a la institución en 1922, hasta que fue obligado a renunciar, en 1954. Fueron 32 años de labor en la TGR, desde donde proyectó gran parte de su férreo compromiso con el movimiento sindical chileno.

Antes de ingresar a la entonces Tesorería Fiscal de Santiago, Clotario Blest Riffo (1899-1990) era seminarista, pero en 1921 desistió de su afán religioso y dio el bachillerato para seguir una carrera universitaria. A pesar de que obtuvo un buen resultado en esta prueba, también descartó esta opción, porque se encontró con la urgencia de ayudar al sustento familiar. Trabajó entonces como vendedor de aceite, ayudante de un abogado y empleado de farmacia. Luego postuló a la Tesorería e ingresó como ayudante pagador de los profesores primarios. En esa función estaba en 1927, cuando se crea la actual Tesorería General de la República.

Junto con dar este paso, el flamante empleado de la Tesorería santiaguina y futuro fundador de la Asociación de Empleados de Tesorería (AET), de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) y de la Central Única de Trabajadores (CUT), entró a estudiar Leyes y Filosofía, en la Pontificia Universidad Católica de Chile y Química, en la Universidad Popular de Quinta Normal. Pero en esos años el joven funcionario “se vio enfrentado a normas discriminatorias que le impidieron seguir



Tomando como base a la AET, Clotario Blest dio el paso para la creación de la ANEF, en mayo de 1943.

estudiando a la par que trabaja”, cuenta Rafael Fernández, historiador y actual empleado de la TGR, quien ha investigado el paso de Clotario por el servicio.

Clotario Blest en 1929 fue nombrado tesorero comunal de Providencia. Desde esta posición denunció al ministro de Guerra y Marina, Carlos Frödden, del gobierno de Carlos Ibáñez del Campo, por el no pago sus contribuciones de bienes raíces. Esto le costó un castigo administrativo: suspensión del cargo y del sueldo por un mes.

El joven Clotario también formó parte del círculo de estudios El Surco, dirigido por el sacerdote Guillermo Viviani, cuyo objetivo era luchar por los derechos laborales y la creación de sindicatos.

Plataforma deportiva

En 1934 es nombrado tesorero comunal de San Antonio y allí proyecta parte de su afán social y comunitario. Crea el club deportivo “1° de Mayo” y un conjunto artístico para los jóvenes del barrio Barrancas. Esta actividad marcará parte del estilo perseverante de Clotario Blest como dirigente social, porque en aquella época los trabajadores fiscales tenían prohibido organizarse.

Así y todo, el empresario Manuel Cruzat Vicuña presio-

nó al gobierno de Arturo Alessandri para que el tesorero comunal de San Antonio fuera destituido. Clotario vuelve a Santiago con el cargo de jefe de Sección de Pensiones de la Tesorería Provincial Santiago.

Según cuenta el propio Clotario en una carta a sus compañeros de trabajo, el 1 de octubre de 1937 creó el Club Cultural Tesorería, que “habría de constituir la vanguardia para la Asociación de Empleados de Tesorería (AET)”, entidad que hasta el día de hoy representa a los trabajadores de la TGR del país. En la misma misiva, el dirigente sindical describe a la AET como “la abuelita” de la ANEF y de la CUT.

En 1938 forma la Asociación Deportiva de Instituciones Públicas (ADIP), plataforma que le permite agrupar a trabajadores de distintas entidades del Estado y al año siguiente impulsa la creación de la AET, que nació oficialmente el 25 de abril de 1939. Uno de los primeros frutos de esta gestión fue el Decreto 2.500, que crea el Estatuto Administrativo de los Funcionarios del Estado y poco tiempo después se aprueba el Estatuto Orgánico de la Administración Civil del Estado.

Tomando como base a la AET, Clotario dio el paso para la creación de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), el 5 de mayo de 1943. “No somos políticos: la justicia social y la confraternidad humanas son las bases de la ANEF”, afirma en la primera convocatoria pública de la nueva organización. Con la ANEF vendría una seguidilla de conquistas laborales, entre ellas la Ley 9.281, que establece el pago de las horas extraordinarias de manera obligatoria.

Al comenzar la década del 50, Clotario Blest seguía

trabajando en la TGR, pero cada vez más volcado a su labor sindical, hasta que el 15 de febrero de 1953 logra crear la Central Única de Trabajadores (CUT), de la cual fue presidente por ocho años. Desde este cargo resultó aún más incómodo para los gobiernos de la época.

El ministro de Hacienda del entonces Presidente Carlos Ibáñez del Campo, Jorge Prat, lo citó a su despacho para informarle que por ser empleado público no podía seguir ejerciendo los altos cargos sindicales. Clotario le replicó que no existía disposición jurídica que le impidiera ocupar esas responsabilidades.

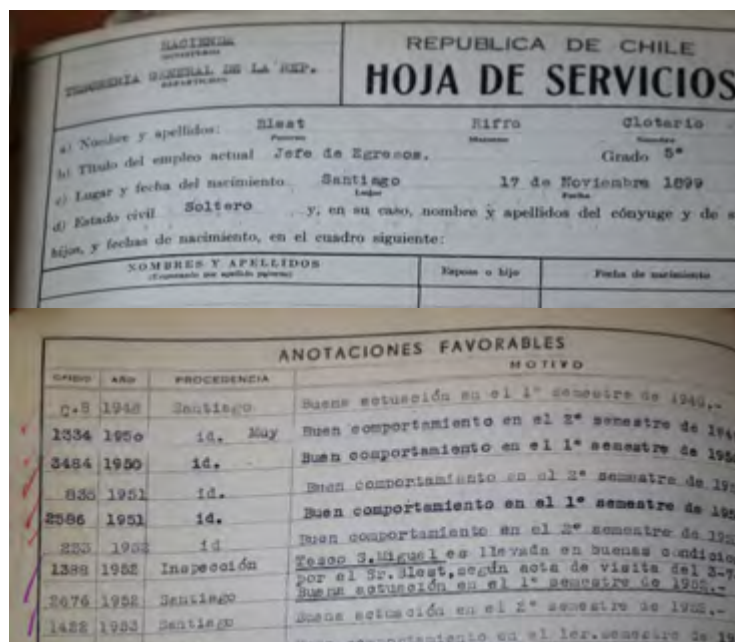
Renuncia

Según relata Rafael Fernández, “el ministro Prat le comunicó al fundador de la CUT que ordenara su traslado a la provincia de Tarapacá, destinación que le impedirá ejercer los cargos sindicales”.

Pero Clotario no acepta el traslado y con dignidad presenta su renuncia ante el tesorero general, Ignacio Lorca, el 5 de octubre de 1954. Había optado definitivamente por entregarse a la causa sindical.

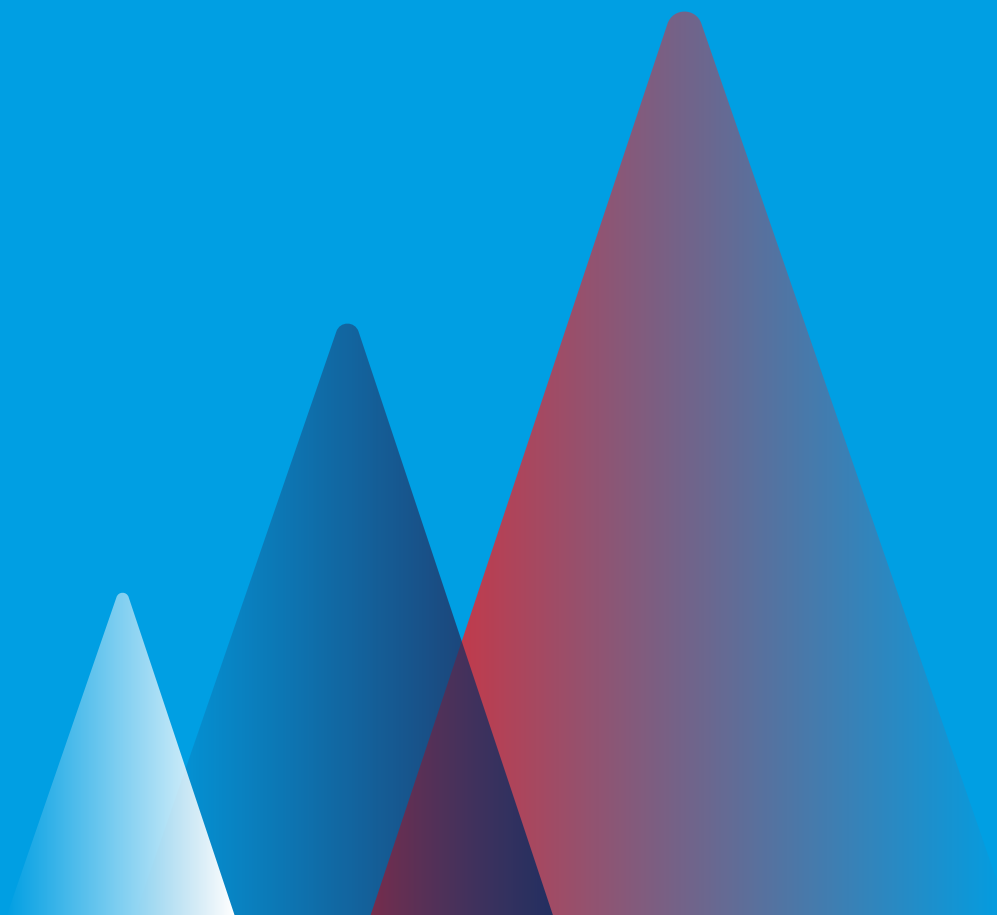
Mientras tanto, nunca abandonó el vínculo con la Tesorería. En 1957, cuando fue relegado a la ciudad de Molina, Clotario Blest fue visitado por la directiva de la AET en pleno.

Clotario Blest falleció el 31 de mayo de 1990, a los 90 años. Hasta sus últimos años de vida mantuvo a la Tesorería en su corazón, porque fue su principal plataforma para proyectar su gigantesca vocación sindical. ■



La hoja de vida de Clotario Blest en la Tesorería registra su buen desempeño funcionario.





CAPÍTULO II

Aporte de la TGR al desarrollo de Chile

Gestión del Tesoro Público

Cumplimiento de la Misión Institucional

El rol fundamental de la TGR es administrar los recursos del Tesoro Público mediante las funciones de recaudación, distribución e inversión de los mismos. Estas tareas se llevan a cabo con el apoyo del Plan Estratégico “Tesorería 2021”, cuyas metas están orientadas al logro de resultados de modo que contribuyan al desarrollo del país.

Al realizar tales funciones que la ley le encomienda, la TGR cumple con su misión de administrar los recursos del Tesoro, atendiendo con ello las necesidades de los contribuyentes y usuarios, tanto públicos como privados, así como a los beneficiarios de subsidios del Estado y a la ciudadanía en general.

El modelo de negocio de la TGR se centra en el objetivo de crear Valor Público para el desarrollo del país. Por lo tanto, cuando la TGR cumple con su Misión Institucional, busca mejorar los índices de satisfacción en la atención a los contribuyentes, ejecutando oportunamente la distribución de fondos a las instituciones públicas, invirtiendo con responsabilidad y eficiencia los fondos fiscales y distribuyendo bonos y subsidios que el Estado entrega en función de las políticas sociales.

En este marco, durante 2016 la TGR cumplió de manera eficiente todas sus metas, centradas en la recaudación de fondos provenientes del pago de impuestos y contribuciones; en la cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos fiscales; en la gestión de los procesos de inversión de los recursos financieros del sector público; y en la distribución de fondos, de acuerdo con las obligaciones determinadas por el Presupuesto de la Nación.

En el desempeño de su relación cotidiana con los contribuyentes (personas naturales y jurídicas), con las autoridades económicas, legislativas, judiciales y contraloras; con los gobiernos locales y con las personas que reciben subsidios, en 2016 la TGR continuó avanzando en el mejoramiento de la atención ciudadana. La adjudicación del proyecto Laboratorio de Gobierno, del

programa Experimenta, cuyo fin es el mejoramiento continuo de la atención a la ciudadanía, forma parte de los logros registrados durante el ejercicio en este ámbito. Con este fin, un equipo de trabajo de carácter multisectorial de la TGR se incorporó a este programa, para capacitarse en el desarrollo de competencias de innovación, basadas en la experimentación y la identificación de problemas que permitan generar soluciones en una perspectiva de mediano y largo plazo.

Otros logros importantes alcanzados en 2016 en el plano de la atención y proyección hacia la ciudadanía fueron: la ampliación de la certificación ISO 9001:2008, en los procesos operacionales de la TGR; y la realización de campañas de difusión masiva asociadas a la Nueva Política de Convenio y Condonaciones.

Implementación de la Reforma Tributaria

La meta principal de la Reforma Tributaria (leyes 20.780 de 2014 y 20.899 de enero de 2016) es recaudar el equivalente al 3% del producto interno bruto (PIB), para contribuir al financiamiento de los nuevos compromisos asumidos por el Estado en el ámbito social, entre los cuales destaca la reforma en el sistema educacional.

Los principales cambios observados en 2016 con la aplicación de esta reforma fueron el aumento del 22,5 al 24% del impuesto de primera categoría sobre las utilidades de las empresas; y nuevas atribuciones legales para reforzar la función de cobranza de la TGR. Junto con lo anterior y conforme a la citada Reforma, en el periodo 2016 se aplicó una franquicia tributaria especial y temporal para la repatriación de capitales, cuya tarea de recaudación recayó en la TGR.

Por lo tanto, en el contexto de la Reforma Tributaria la TGR tuvo que aplicar y gestionar una serie de ajustes internos, con el fin de cumplir con el objetivo de mayor recaudación. Entre otras medidas destacan algunos

ajustes operativos, el reforzamiento de la planta de funcionarios en las áreas de cobranza y operaciones y nuevas inversiones en equipos computacionales y sistemas informáticos.

El resultado global de la recaudación subió en 3,6% respecto de 2015, totalizando \$ 45,9 billones, cifra equivalente a US\$ 68.648 millones, la que representó el 27,4 % del PIB en 2016. De esta forma, la tasa de crecimiento promedio anual de la recaudación en el trienio 2014-2016 alcanzó a 7,9%, lo cual, por una parte, refleja el efecto del incremento de las tasas impositivas y, por otra, la creciente eficiencia de la TGR en el ámbito de la recaudación.

La recaudación espontánea, aquella que se realiza de manera voluntaria y oportuna por el contribuyente, representó el 81% del total recaudado en 2016. A su vez, si del total recaudado se excluyen los flujos provenientes de las operaciones financieras, la recaudación espontánea sube el 97,4% del total.

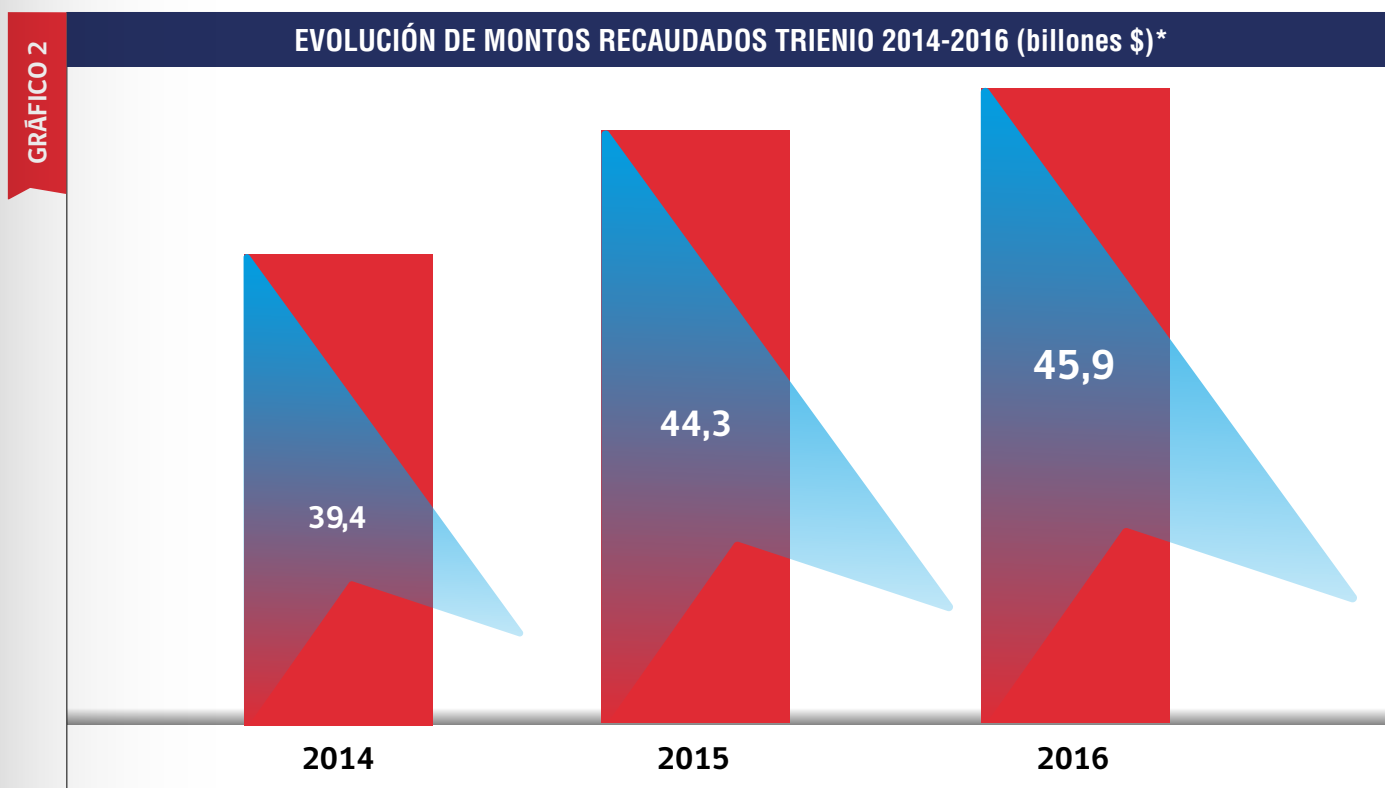
En tanto, la cobranza coactiva impulsada por la TGR

generó ingresos por \$ 760.000 millones en 2016, cifra superior en 33%, respecto de la obtenida en 2015.

El gráfico 2 muestra la evolución del total de montos recaudados en el trienio 2014-2016, en billones de pesos.

Los impuestos que aportaron el mayor volumen de flujo a los ingresos tributarios fueron el IVA y el Impuesto a la Renta, con el 48% y el 41%, respectivamente, en el ejercicio 2016. En menor medida aportaron los impuestos específicos y otros ingresos tributarios, los que sumaron el 10,7% del total. Ver gráfico 3.

Simultáneamente, en 2016 también aumentaron los montos de distribución de recursos fiscales, como también los destinados a realizar inversiones financieras con los excedentes de caja, tal como se observa en el gráfico 4. En el primer caso los fondos distribuidos corresponden a las partidas de gasto corriente del gobierno central, como de las reparticiones descentralizadas, contempladas en el presupuesto fiscal. En atención a las atribuciones entregadas a la TGR por



*Un billón es igual a un millón de millones

la Reforma Tributaria, en el ejercicio 2016 se concluyó la aplicación de la nueva Política de Convenios y Condonaciones, que permitió repactar el pago de \$ 445.559 millones.

Este plan ofreció beneficios especiales a los deudores morosos, tales como rebaja de multas e intereses y descuentos por pronto pago y uso del canal internet para facilitar la operación.

Por otra parte, en uso de sus atribuciones legales, la TGR aplicó condonaciones extraordinarias de hasta el 100% de las multas e intereses a los contribuyentes afectados en zonas de catástrofes naturales.

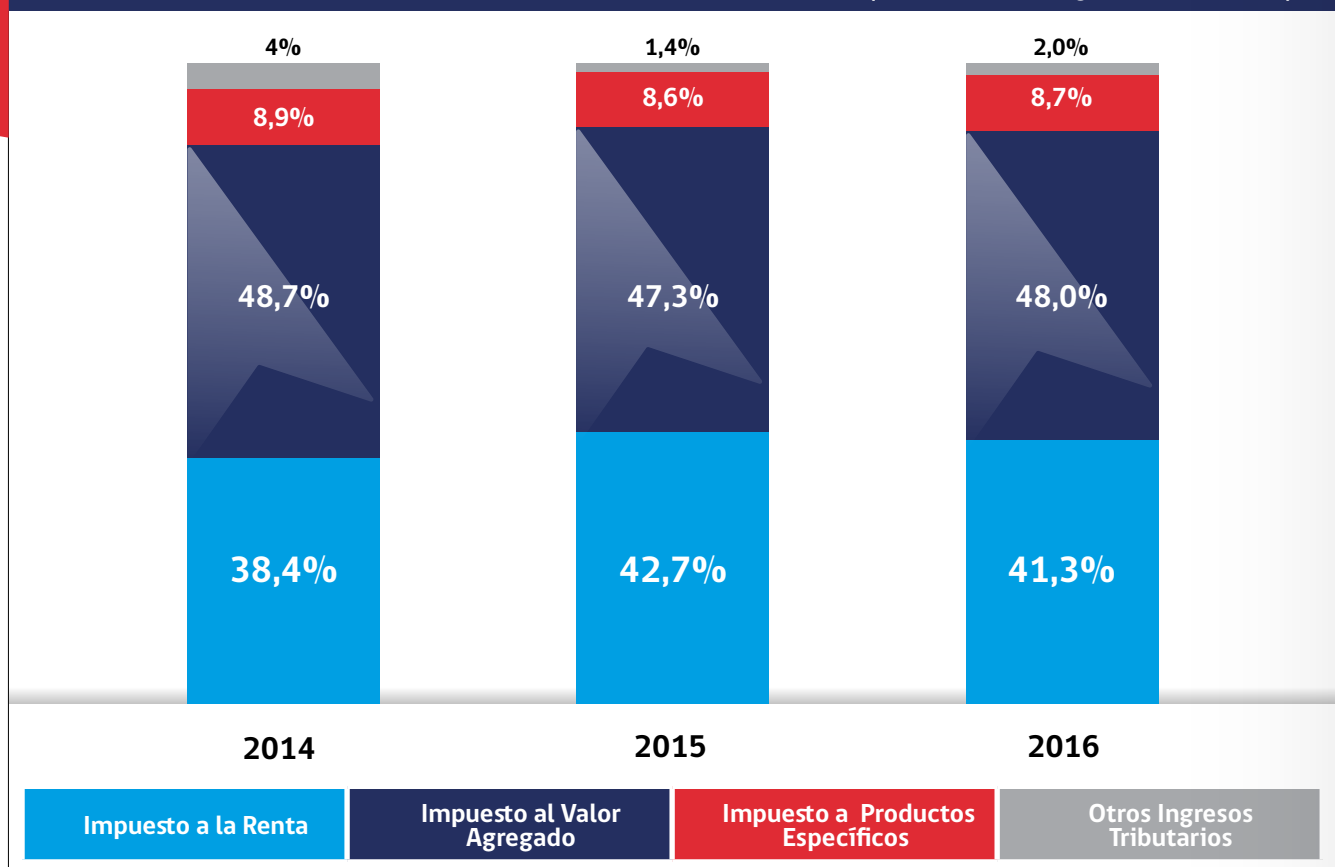
A su vez, en función del Mensaje Presidencial 2016, la TGR asumió dos compromisos relevantes en el periodo:

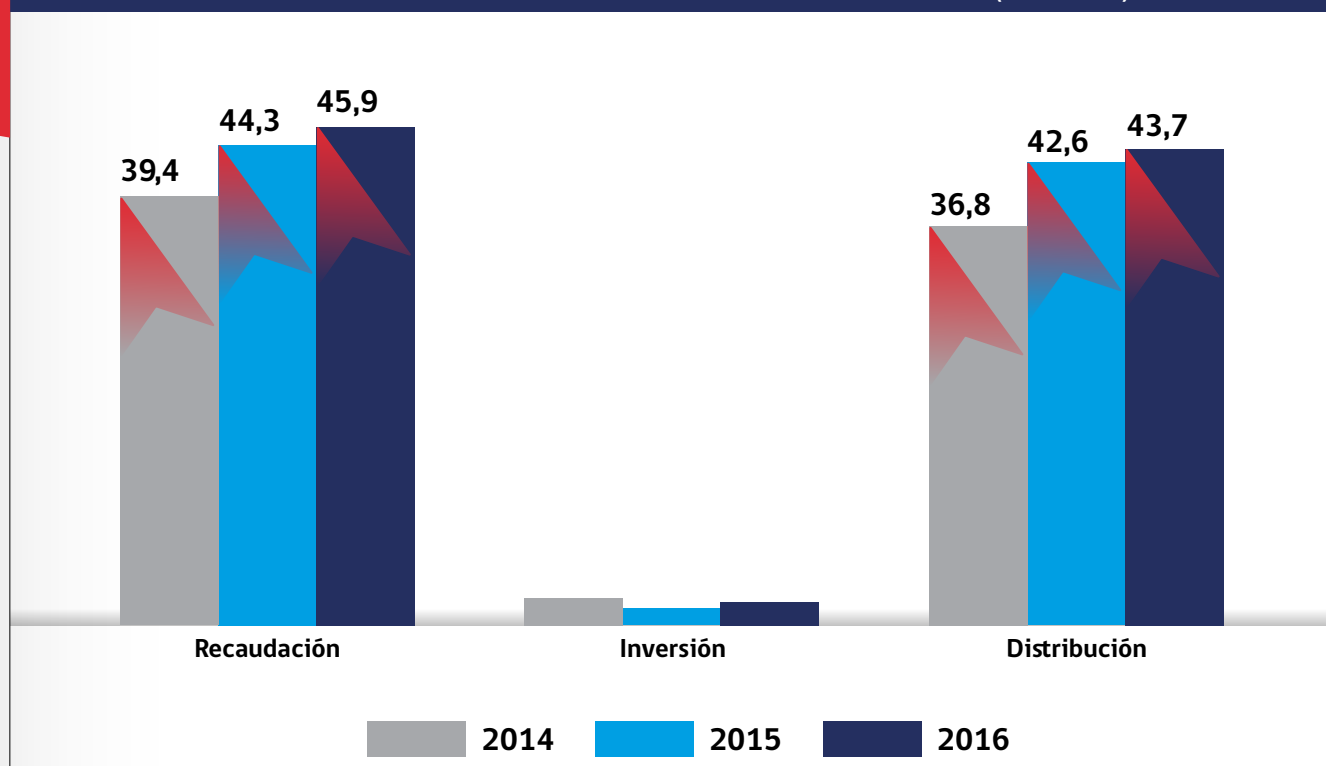
- “Mejorar la coordinación entre el Servicio de Impuestos Internos, el Servicio Nacional de Aduanas y la Tesorería General de la República (TGR)”. En este sentido, fue clave la iniciativa de intercambio de información detallada, lo cual se concretó a través del establecimiento de mesas de trabajo con representantes de las tres instituciones, con una agenda de temas compartida en reuniones mensuales.

- “Uniformar y transparentar la política de condonaciones”. Este compromiso se cumplió en su totalidad, dado que la nueva Política de Convenios y Condonaciones comenzó a aplicarse en el cuarto trimestre de 2015 y culminó con éxito en 2016. Con este fin la TGR reforzó sus equipos profesionales y actualizó el sistema informático, para la correcta aplicación de esta nueva política, cuyo fin fue aumentar la cobranza.

GRÁFICO 3

COMPOSICIÓN DE LOS FLUJOS DE IMPUESTOS TRIENIO 2014-2016 (% del total de ingresos tributarios)



FLUJOS DE OPERACIONES REALIZADAS POR LA TGR 2014-2016 (billones \$)

Avances en el Plan de Inversiones

En 2016 la TGR centró su esfuerzo inversor en el área de cobranza y en la renovación del núcleo tecnológico, con el fin de cumplir con la meta estratégica de aumentar la recaudación. En el periodo la inversión materializada sumó \$ 5.305 millones, concentrándose ésta en la digitalización de procesos, especialmente las áreas de plataforma central y Sistema Integral de Cobranza.

Nueva Estructura de Cobranza

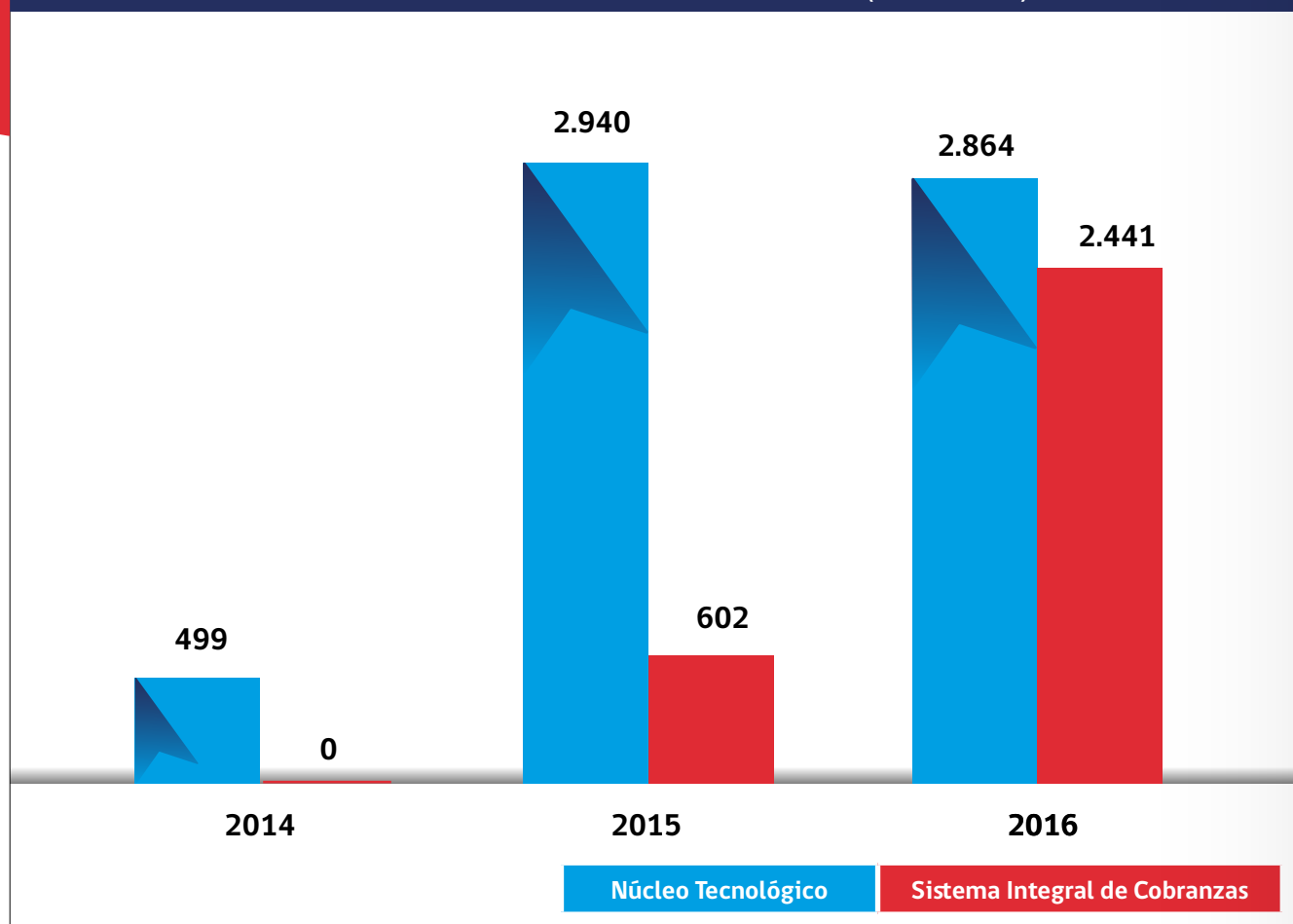
En 2016 se inició el plan piloto para implementar la Nueva Estructura de Cobranza (NEC) en las oficinas regionales de Antofagasta, Coquimbo y Santiago Oriente. Desde mayo a agosto de 2016 estas oficinas cumplieron con el proceso de implementación del proyecto, con el acompañamiento permanente desde el nivel central de la TGR. Paralelamente, se realizaron talleres sobre las nuevas estructuras de cobro y gestión del

cambio para los funcionarios de todas las oficinas del servicio en el país.

La NEC permitió 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 cobranza. En el último trimestre del año, entraron en funcionamiento seis 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.

En septiembre de 2016 se iniciaron las capacitaciones con las oficinas correspondientes a la segunda fase de implementación de la Nueva Estructura de Cobranza, abarcando las oficinas regionales de Arica, Iquique, Metropolitana, Santiago Poniente, Rancagua, Concepción y Temuco, y en las provinciales de La Florida, Ñuñoa, Las Condes, Maipú, San Antonio, San Fernando, y Osorno.

INVERSIONES REALIZADAS EN 2016 POR LA TGR (MILLONES \$)



También se realizaron talleres dirigidos a equipos de cobranza de la Tesorería Provincial de Coquimbo (10 funcionarios) y Regional de Tarapacá (21 funcionarios). Para los nuevos empleados que ingresaron a la institución se modificaron los perfiles de funcionarios y se incorporaron al proceso de inducción correspondiente (perfiles de abogado, ejecutivos de gestión de cobro y recaudadores fiscales).

Caracterización estratégica de cartera

Frente al incremento de la cartera en cobro judicial, en especial en el segmento de mayores montos, en la nueva estructura se estimó necesario contar con una mejor segmentación de la cartera. El objetivo fue centrar los recursos y los esfuerzos en aquellos

segmentos que efectivamente posean expectativas de recupero y que aporten ingresos mayores a las arcas fiscales. Paralelamente, se aplicaron instrumentos legales más efectivos en 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.

Adicionalmente, se establecieron ponderadores para revalorizar el puntaje asignado por la misma variable, dependiendo del nivel de deuda (saldo vigente a la fecha) de cada RUT de la cartera.

RECAUDACIÓN POR ACCIONES DE COBRANZA* (MM\$)				
	2013	2014	2015	2016
Total general	436.918	494.454	565.160	687.879

*De acuerdo al DFL N° 1-2002

En el segundo semestre de 2016 se trabajó en la validación de las variables de caracterización. Esto 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.

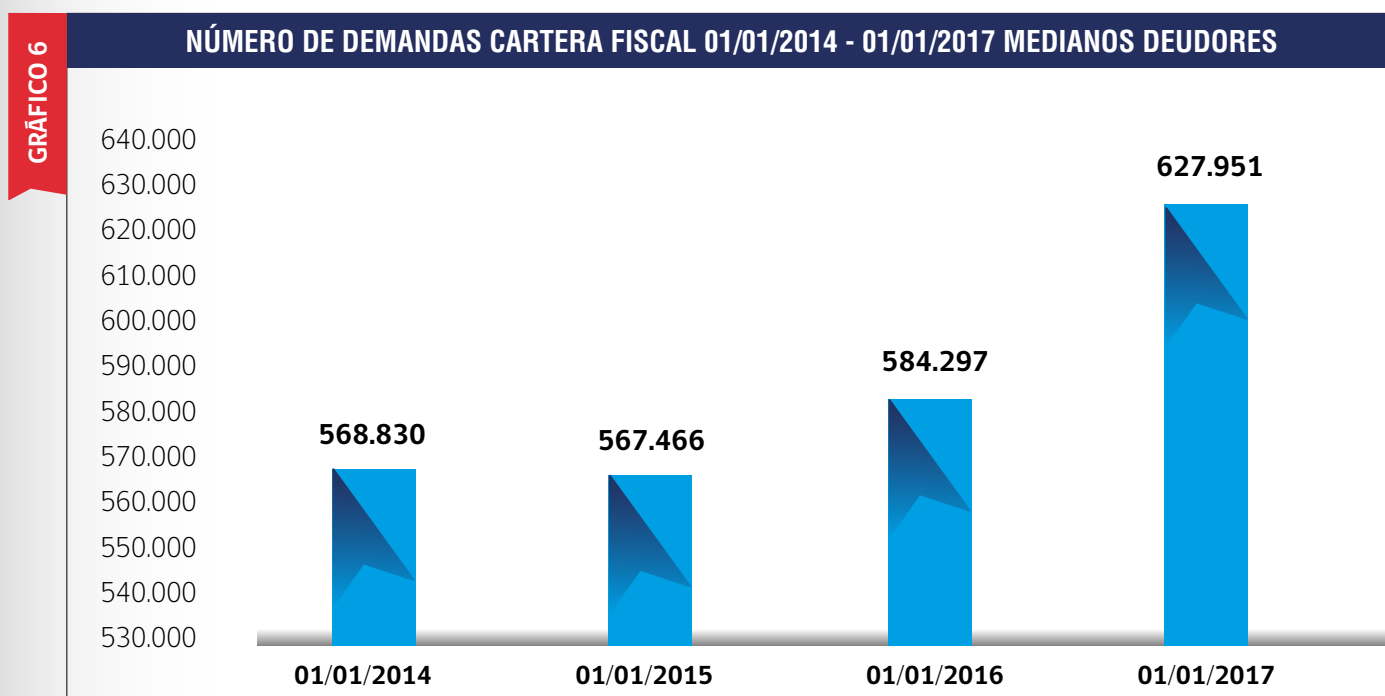
A diciembre 2016, todas las Unidades de Grandes Deudores (UGD) del país cumplieron con la meta asignada, logrando una recaudación total de \$ 94.574 millones, cifra que representó el 6,9% de la cartera morosa del segmento de grandes deudores, lo que implica un sobrecumplimiento que alcanzó al 38,7%, respecto de la meta fijada para el período. De este modo, la gestión combinada de los tres segmentos de deudores (grandes, medianos y pequeños) permitió que el principal indicador de recaudación institucional, esto es, aquel

establecido en el DFL N°1-2002, continúe mostrando un incremento constante en sus resultados.

Evolución de cartera morosa en cobranza judicial

Durante 2016 la TGR continuó gestionando la cartera morosa de impuestos, sobre la cual ha debido realizar una intensa labor para su recuperabilidad, mediante la vía judicial, en conformidad a las facultades legales que posee. Esta acción se ha concentrado en los deudores de tamaño mediano, dado el mayor potencial de recupero que éste ofrece, en función del costo implícito que conllevan estos procedimientos.

El gráfico 6 muestra la evolución de las demandas en cobro judicial de la cartera morosa correspondiente al segmento de medianos deudores. Mediante estas acciones judiciales la TGR persigue la recuperación de



las acreencias del Fisco, tal como lo dispone la ley. El saldo moroso de esta cartera llegó a \$ 1,3 billones al 1 de enero de 2017. Esta cifra es 12,6% superior a la registrada a igual fecha de 2016.

A su vez, el gráfico 7 muestra la evolución de la cartera morosa por impuesto territorial, la cual alcanzó 514.873 demandas al 1 de enero de 2017.

El saldo moroso por impuesto territorial (bienes raíces) se elevó a \$ 190.957 millones, al 1 de enero de 2017, con un incremento del 33,4% respecto de la misma fecha de 2016.

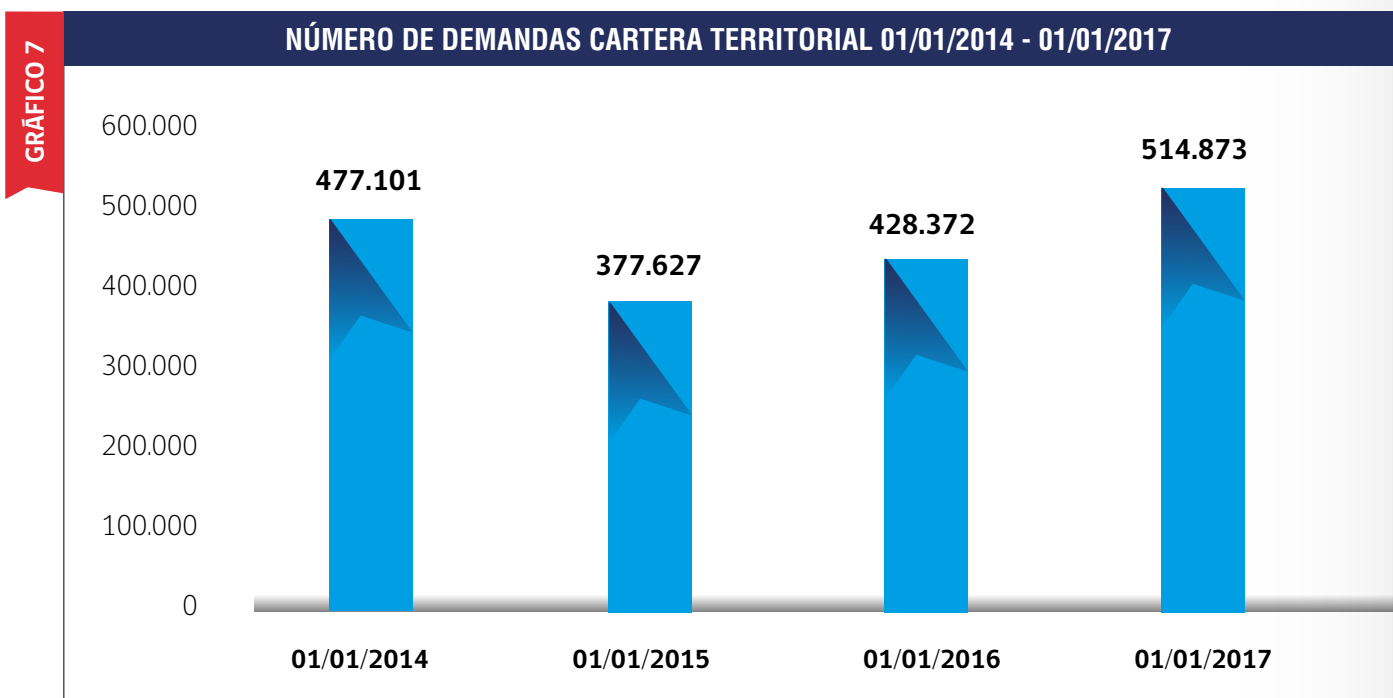
A los procesos de cobranza judicial se les pone fin mediante el pago de la deuda demandada, o bien, con la declaración de incobrabilidad, la que corresponde a la modalidad de castigo de deuda contemplada en los artículos 196 y 197 del Código Tributario.

Los cierres de procesos por declaración de incobrabilidad, han evidenciado un aumento en los últimos años, como muestra la siguiente tabla. Este indica el número de deudores (RUT) que se han declarado incobrables y saldo moroso asociado.

DEUDORES DECLARADOS INCOBRABLES		
Año declaración	Total de RUT	Montos (MM\$)
2014	66.339	93.420
2015	67.564	161.005
2016	68.363	238.291
Total general	202.266	492.716

DEUDAS DECLARADAS INCOBRABLES (Deudas de menor cuantía*)		
Año declaración	Total de RUT	Montos (MM\$)
2014	217.483	465
2015	220.262	486
2016	224.002	507
Total general	661.747	1.458

*Art. 196, numeral 1, Código Tributario





La incobrabilidad a que se refiere el número 1 del artículo 196 del Código Tributario, de las deudas semestrales de monto no superior al 10% de una unidad tributaria mensual, corresponde a un total de 661.747 contribuyentes para el último trienio, por una suma total de \$ 1.457 millones.

Sistema Integral de Cobranza (SIC)

Este sistema tiene por objeto apoyar en forma integral todo el proceso de Cobranza de impuestos y créditos del sector público, tanto en las fases de cobro administrativo, cobro judicial en sede administrativa y cobro judicial en sede judicial. Durante 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:

Generación de cartera a gestionar: consiste en determinar la cartera morosa y caracterizarla según diversos parámetros. Luego determina las acciones de cobranza para dicha cartera; define la estrategia global, de acuerdo a los parámetros de cobranza vigentes, según segmentos y canales de gestión de cobro.

Selección de cartera para cobranza judicial: esta funcionalidad que permite generar las demandas, luego de aplicada la estrategia global a la cartera morosa caracterizada. Esta puede ser gestionada de manera centralizada y se notifica por un recaudador fiscal o por carta certificada.

Selección de cartera por plataforma multicanal: esta determina el canal por el cual se abordará cada grupo de deudores, para posteriormente aplicar la cartera de cobro para cada canal e iniciar la gestión correspondiente, incluyendo la trazabilidad completa de la cartera a gestionar, una vez aplicados los bloqueos, reglas de negocio, estrategia de cobro, etc.

Gestión de cobro a través de *contact center*: permite realizar el contacto con el deudor, integrando interfaces de la cartera a gestionar, con las tecnologías de *contact center* para la sincronización entre la telefonía y el recorrido de la base de datos a cobrar. Este proceso contempla además el registro de cada gestión realizada (exitosa o no exitosa), permitiendo tipificar el resultado del contacto y la gestión de cobro.

Gestión por cartas: proceso que contempla la generación de la base de datos con toda la información de las cartas que serán impresas por un proveedor externo; determinación de una dirección óptima por deudor; y construcción de los archivos que serán enviados a la empresa externa. Además, incluye, registro y seguimiento de los resultados del proceso.

Gestión de agendamientos: permite registrar las citas acordadas con los contribuyentes, en función de la disponibilidad de oferta de atención, determinada por cada Tesorería. También permite realizar el registro de la atención al contribuyente en la oficina a la cual concurre, tipificando el resultado de la gestión de cobro, monitoreando los agendamientos asociados a su jurisdicción (Treasurería), con el fin de asegurar la atención oportuna del contribuyente y la retroalimentación respectiva asociada a la gestión realizada. También se generan alarmas o avisos, de acuerdo a la ocurrencia o no de determinados eventos críticos del proceso.

Gestión solicitudes consultas y reclamos: para llevar el control de los casos ingresados por los contribuyentes y sus respuestas, registrando y tipificando el resultado, lo que permite que el sistema genere una propuesta de respuesta.

Conjuntamente con el desarrollo de la cobranza administrativa, en 2016 se dio inicio a la construcción del módulo de cobranza judicial "sede administrativa" y de los procesos transversales a la cobranza. Se diseñaron los documentos con las definiciones técnicas y se llegó a la fase de diseño de interfaz de los procesos transversales y la implementación de la primera etapa de cobro, sede administrativa.

El flujograma siguiente muestra los ámbitos relevantes del proceso de modernización enfocado en el Sistema Integral de Cobranza.

Cabe destacar que este Sistema Integral de Cobranza tiene el potencial de ser integrado con el Poder



PREMIO ANUAL DE EXCELENCIA INSTITUCIONAL

Gracias a la calidad de los servicios y de los procesos internos que realizan los funcionarios, en 2016 la TGR logró la obtención del “Premio Anual de la Excelencia Institucional 2017”, que otorga el Gobierno, a través del Servicio Civil.

A este galardón postularon 26 instituciones tomando como base los resultados de 2016.

El jurado evaluó los tres pilares de la modernización del Estado, que coinciden con los contemplados en el Plan Estratégico “Tesorería 2021”: eficiencia y productividad; calidad de servicio y desarrollo integral de las personas. Este premio constituye un importante reconocimiento al trabajo desplegado por los funcionarios de la TGR, en conjunto con el estamento directivo y la Asociación de Empleados de Tesorería (AET).



De izquierda a derecha: Jaime Fuentes, jefe División de Cobranzas y Quiebras; Gonzalo Fuentes, jefe Unidad de Gestión Institucional; Rosa Pino, presidenta de la Asociación de Empleados de Tesorería (AET); Danilo Kuzmanic, jefe División de Personal; y Cristián Balmaceda, vicepresidente AET.

Judicial, incorporando el procedimiento a la digitalización de la tramitación ante los Tribunales de Justicia, impulsado por la Ley 20.886, vigente en todo el país desde diciembre de 2016.

De este modo la emisión de expedientes digitales, que podrán ser consultados a través del sitio web institucional, www.tgr.cl.

Una vez creada la resolución, se genera una notificación para el Tesorero, la cual podrá ser visualizada a través de su panel de tareas. La suscribirá con Firma Electrónica Avanzada y posteriormente será validada.

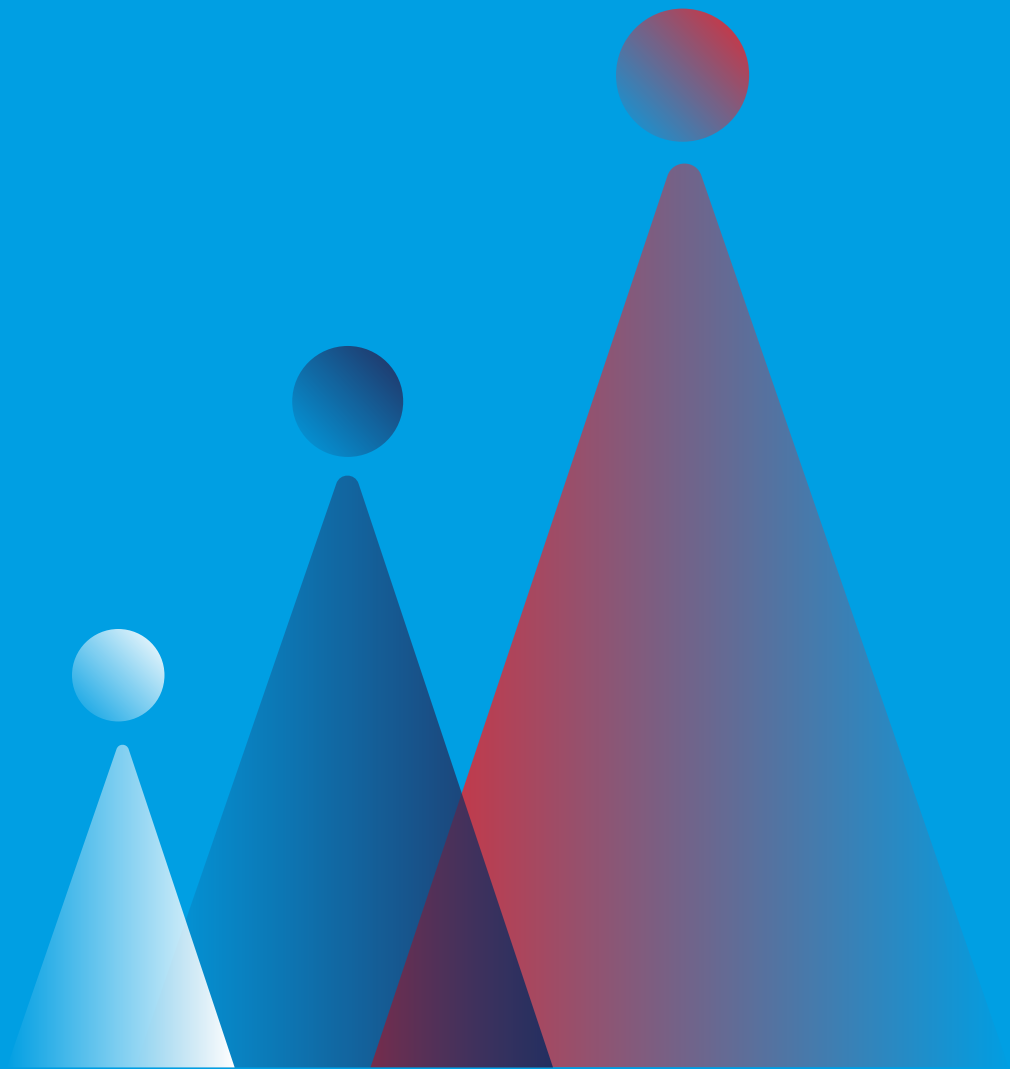
Fiscalización de egresos no tributarios

El 2016 se inició la implementación del proyecto de fiscalización de egresos no tributarios (principalmente subsidios), para establecer controles de carácter permanente en este ámbito. Se partió con un programa aplicable al subsidio de mano de obra en zonas extremas, mediante la contratación de seis funcionarios con dedicación exclusiva para dicha labor, de un total de 12 previsto para todo el programa, a completar en 2017.

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 la selección de casos de mayor riesgo, y a través de ello generen los lineamientos de los planes anuales de fiscalización. ■







CAPÍTULO III

Desarrollo de personas

Gestión de Personas

Bases sólidas para el desarrollo institucional

Síntesis del período

En 2016 la gestión de personas en la TGR se enmarcó en el Plan Estratégico “Tesorería 2021”, así como en el “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en el Estado”.

Como resultado de estas orientaciones, la TGR estableció una nueva Política de Desarrollo de Personas, la cual tiene por objetivo destacar la importancia y centralidad que se le asigna a las personas que se desempeñan en nuestro Servicio.

También se elaboró un nuevo Código de Ética, que definió los valores que deben orientar e inspirar a los funcionarios(as) de la Institución. Ambos documentos fueron elaborados a partir de mesas de trabajo de carácter participativo, con el apoyo de la Asociación de Empleados de Tesorería (AET). De este modo, se establecieron las bases en que se sustentará la gestión de personas de la TGR para los próximos años.

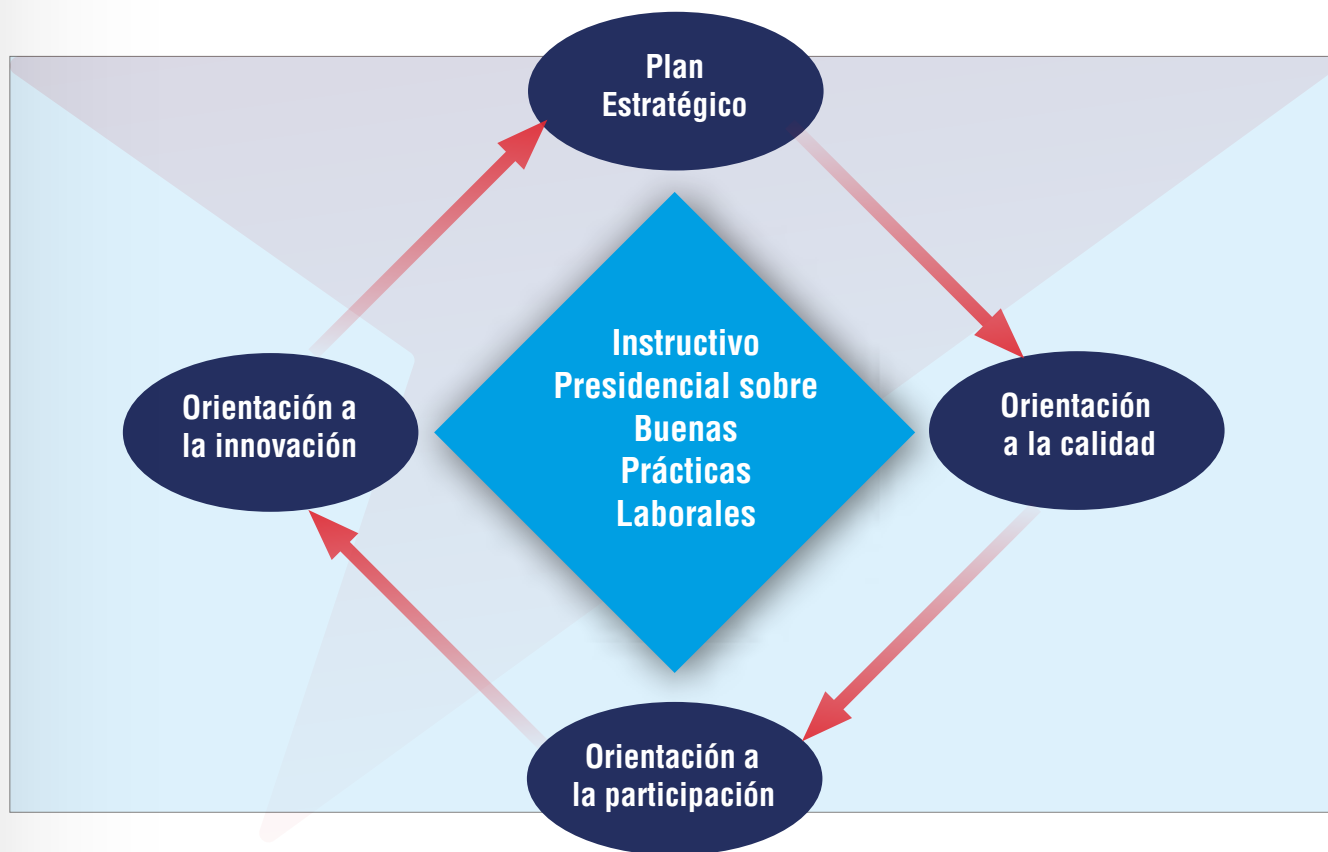
Asimismo, durante el 2016 la División de Personal orientó sus esfuerzos al logro de los compromisos establecidos en el plan trienal, asociado al Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales, el cual presenta un alto nivel de convergencia y sintonía con los objetivos y metas estratégicas, favoreciéndose su desarrollo.

También se apoyó con metodologías de gestión del cambio los proyectos que se implementaron en la Institución durante 2016, entre los cuales estuvo el proceso de implantación del proyecto Nueva Estructura de Cobranza (NEC), en las distintas Tesorerías del país.

De este modo, los principales ejes que han orientado la gestión de personas en la TGR se sintetizan en el diagrama de la página siguiente.

Cabe mencionar también el trabajo que se inició, con la participación del conjunto de los funcionarios(as) de la TGR, tendiente a diagnosticar la cultura organiza-





cional imperante y a establecer una cultura deseada, consistente con la estrategia institucional.

Durante el periodo se continuó con el levantamiento de los procesos del área de Personal, bajo el estándar ISO, con el propósito de propender a una mejora continua, en el contexto de una gestión de calidad, como lo fue el avance logrado en los subprocesos asociados a Bienestar y a Remuneraciones. Esto último ha posibilitado poder iniciar la migración a un nuevo sistema de pago de remuneraciones (Peoplesoft).

Gestión de dotaciones

La dotación de la TGR al 31 de diciembre del 2016 fue de 1.942 funcionarios, de los cuales el 51% son mujeres y el 49% hombres. La mayor parte de la dotación de la TGR se ubica en las regiones del país (1.169 empleados), donde desempeña una importante labor enfocada en la atención directa de los contribuyentes y los sectores productivos. En las oficinas centrales

ubicadas en Santiago, laboran 524 personas y en las tesorerías de la Región Metropolitana la dotación es de 249 empleados.

En 2016 se incorporaron 57 nuevos funcionarios a la Institución, quienes fueron autorizados para sumarse a la TGR, con el fin de reforzar las tareas asociadas a la implantación de la Reforma Tributaria. Estos nuevos trabajadores se destinaron preferentemente a reforzar los procesos centrales de la Institución como lo son los de Cobranza y Operaciones.

Igualmente, se procedió a traspasar a la contrata 11 personas que se encontraban a honorarios conforme a los lineamientos que sobre la materia ha impulsado el actual gobierno.

Cabe destacar la conclusión de dos concursos de promoción: uno dirigido a la planta directiva y otro a la planta profesional. También se elaboró un modelo de dotaciones, tanto para la red de Tesorerías como para



el nivel central, que apoyarán la toma de decisiones en estas materias. Además, se definió un procedimiento de movilidad y de egreso con normas orientadas a ordenar la forma de proceder en este ámbito.

Calidad de vida y ambientes laborales

Con el apoyo de una mesa de trabajo de carácter participativo, en 2016 se elaboró el Protocolo de Conciliación de la Vida Laboral, Personal y Familiar, que busca generar las condiciones para compatibilizar y armonizar el tiempo dedicado al trabajo con el legítimo derecho de los funcionarios a disponer de espacios de convivencia fuera de la oficina, propendiendo a un equilibrio entre el ámbito laboral y el privado, de manera de posibilitar un desarrollo humano integral.

Por otra parte, se continuó con la implementación de los planes de acción asociados a los riesgos sicosociales y con los programas de desarrollo de ambientes laborales, en cada una de las áreas de la Institución. Esto con el propósito de prevenir, resguardar y/o desarrollar condiciones de vida saludables y seguras en los diferentes lugares de trabajo.

Cabe destacar también la implementación de un plan asociado a la política preventiva en materia de adicciones, a partir de un convenio suscrito en el año anterior con el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (Senda).

Por otra parte, en 2016 se procedió a la evaluación del nivel de involucramiento de los equipos de trabajo (*engagement*) en las distintas áreas de la Institución, con el fin de diagnosticar el compromiso y motivación de los funcionarios.

Sobre la base de este diagnóstico se procederá a establecer un plan de acción que permita ir mejorando los niveles observados, especialmente en aquellas unidades que mostraron mayores desviaciones.

Desarrollo de Personas

Durante el 2016 se concluyó el trabajo de actualización de los descriptores de cargos y perfiles de competencias, tanto de las Tesorerías regionales y provinciales, como del nivel central. Sobre la base de estos nuevos perfiles se procedió a realizar una evaluación de las competencias de los funcionarios, con el objetivo de determinar las brechas y gestionarlas a través de las actividades de capacitación.

Por otra parte, se dio inicio a la construcción de mallas curriculares asociadas a 27 perfiles de cargo de la Institución, correspondientes a las áreas centrales del negocio. Cinco correspondieron a la División de Operaciones; diez a la División de Cobranzas y Quiebras; y 12 a la División de Finanzas Públicas.

Capacitación

En 2016 se realizó la segunda versión del Programa de Formación y Certificación de Monitores, cuyo objetivo fue completar el equipo de formadores internos, para dar vida a la Escuela de Capacitación de la TGR. Este cuerpo de monitores es el responsable de impartir los cursos en sus respectivos ámbitos de especialización para capacitar a los funcionarios, de modo de gestionar el conocimiento institucional.

En este ámbito se realizaron dos actividades de capacitación de gran relevancia para los objetivos estratégicos institucionales: taller de liderazgo y de alineamiento organizacional, dirigido a los tesoreros provinciales; y un curso para el fortalecimiento del trabajo en equipo de alto desempeño en tres Tesorerías regionales, los que permitirán ir instalando el valor de la colaboración en la organización.

También se realizó la evaluación de transferencia en el puesto de trabajo de las tres actividades de capacitación comprometidas en el plan anual, logrando el 100% de cumplimiento del indicador. Las actividades con compromiso de evaluación de transferencia se desarrollaron de acuerdo con lo planificado y se obtuvieron los resultados esperados en los tres niveles de evaluación: reacción, aprendizaje y transferencia.

Junto con lo anterior, se continuó con el programa de inducción del personal, enfocado en esta oportunidad



DOTACIÓN TGR EN 2016			
	Hombres	Mujeres	Total
Regiones	566	603	1.169
R. Metropolitana	116	133	249
Divisiones centrales	267	257	524
Totales	949	993	1.942

a quienes se incorporaron a la Institución por las mayores exigencias que ha traído consigo la implementación de la Reforma Tributaria.

Evaluación del desempeño

En 2016 se procedió a elaborar un nuevo Reglamento de Evaluación del Desempeño y Calificación del Personal. Con este fin se invitó a la AET para constituir una mesa de trabajo, orientada a este propósito.

El nuevo Reglamento incorpora los lineamientos del Servicio Civil con los siguientes ejes: generar más y mejores instancias de retroalimentación entre las jefaturas y los funcionarios que tienen a su cargo; establecer una fórmula más equilibrada en la ponderación de los factores evaluativos, favoreciendo la convergencia con el logro de los objetivos institucionales; y enriquecer las distinciones y componentes de cada factor, integrando paulatinamente la práctica de los valores institucionales.

Equidad Interna

En 2016 la TGR comenzó a implementar un protocolo sobre criterios para revisión de grados a funcionarios de contrata que, en lo principal, incorpora el principio de equidad interna para determinar la prioridad, pertinencia y cuantía de los ajustes de grado a realizar. En este marco y tomando en cuenta la situación presupuestaria del Servicio, durante el año se realizó una mejora de grados para 273 funcionarios de diferentes áreas de la TGR, lo que representó el 14% de la dotación de la Institución. ■



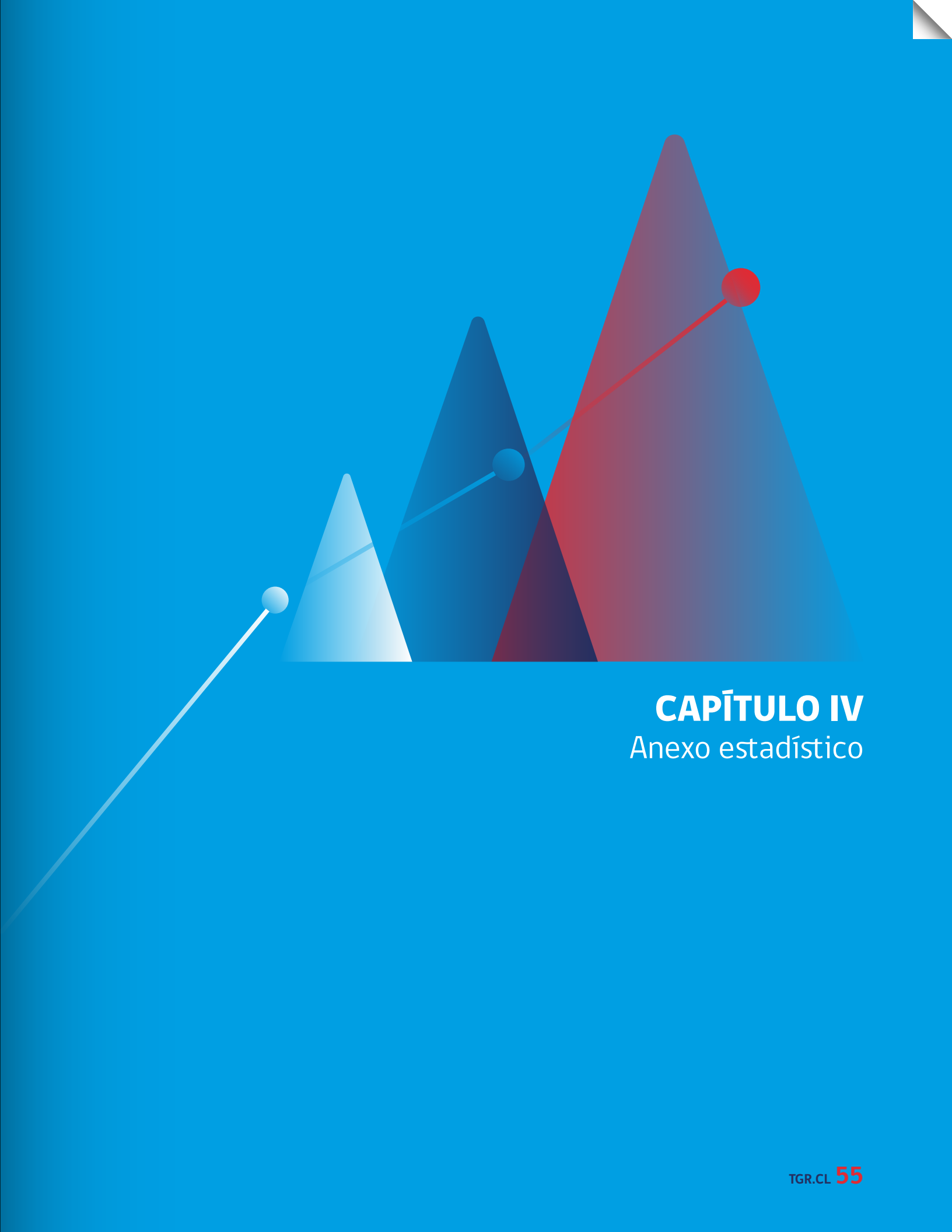
\$5,000
\$4,000
\$2,000
\$0

Del
Ins

Home
▶/||

End
▶▶

\$5,000
\$4,000
\$3,000
\$2,000



CAPÍTULO IV

Anexo estadístico

INGRESOS DEL TESORO PÚBLICO 2010 - 2016

(Cifras en Millones de Pesos Corrientes)

Ingresos Generales							
INGRESOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
IMPUESTOS	18.755.433	22.553.013	24.027.073	23.409.463	24.838.876	27.830.504	29.010.572
Impuestos a la renta	7.793.970	10.625.021	12.393.602	11.063.154	11.781.102	13.893.525	13.169.920
Impuestos al valor agregado	8.183.978	9.219.880	9.545.574	11.281.685	12.165.671	13.303.604	13.918.084
Impuestos a productos específicos	1.864.524	2.024.591	1.978.041	1.987.475	2.224.209	2.378.198	2.520.052
Impuestos a los actos jurídicos	204.652	289.095	299.375	247.373	273.559	272.118	459.833
Impuestos al comercio exterior	269.509	293.557	313.594	303.429	337.885	324.391	283.115
Impuestos varios	178.301	265.090	334.258	235.727	233.060	343.404	363.708
Otros ingresos tributarios	81.465	110.908	149.286	122.433	166.219	189.307	236.159
Sistema de pago de impuestos	179.034	-275.128	-986.656	-1.831.813	-2.342.828	-2.874.042	-1.940.297
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	27.021	14.491	12.594	19.184	656.509	180.882	554.138
RENTAS DE LA PROPIEDAD	1.177.906	986.613	342.561	718.463	698.143	264.205	285.057
INGRESOS DE OPERACIÓN	13.333	10.544	20.328	13.871	15.550	22.472	19.521
OTROS INGRESOS CORRIENTES	268.049	298.244	161.077	256.704	495.491	588.138	512.861
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	209	102	850	363	477	281	281
VENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS	706.480	1.927.965	4.682.689	4.818.051	1.388.068	2.795.575	1.202.071
RECUPERACION DE PRESTAMOS	-78	-100	-42	-210	32	20	76
FONDO DE RESERVA DE PENSIONES	191.065	270.613	636.301	966.560	457.747	485.900	443.023
FONDO ESTABILIZACIÓN ECONÓMICA SOCIAL	815.471	124.186	911.224	1.008.797	419.060	448.335	460.738
FONDO PARA LA EDUCACIÓN	-	-	-	2.095.767	2.080.881	2.416.860	2.370.035
FONDO DE APOYO REGIONAL	-	-	-	-	173.885	244.443	295.005
FONDO TRATAMIENTO ALTO COSTO	-	-	-	-	-	30.000	60.000
SUBTOTAL	21.954.889	26.185.673	30.794.653	33.307.013	31.224.721	35.307.616	35.213.378
ENDEUDAMIENTO	3.900.818	3.621.741	2.395.416	2.210.098	4.954.432	5.693.457	19.766.662
Interno	3.134.558	2.908.567	1.676.163	2.209.273	3.718.528	4.631.311	18.005.909
Externo	766.261	713.175	719.253	825	1.235.904	1.062.146	1.760.754
OPERACIONES DE CAMBIO	75.927	93.183	49.334	51.079	1.543	-3.188	-2.512
USO DE CAJA	-13.026	-157.009	-247.729	362.852	201.053	-410	9.317
TOTAL INGRESOS GENERALES	25.918.608	29.743.588	32.991.674	35.931.042	36.381.749	40.997.474	54.986.845
Ingresos Extrapresupuestarios							
INGRESOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS EXTRAPRESUPUESTARIOS	1.024.237	1.185.942	1.265.746	1.413.533	1.596.461	1.737.954	1.907.152
Transferencia de Vehículos	39.854	46.747	51.509	55.231	65.726	71.902	82.330
Bono Laboral	46.635	38.145	24.936	31.147	65.498	40.844	41.688
Bienes Raíces	655.997	764.204	816.613	854.562	958.481	1.071.218	1.160.371
Acuicultura	2.391	5.260	4.234	6.312	9.120	10.545	13.144
Permisos de Circulación	127.149	163.011	188.298	201.105	227.446	244.604	268.569
Patente Profesional	81.480	90.660	101.483	113.553	126.352	140.458	155.773
Otros	70.729	77.915	78.673	151.622	143.838	158.384	185.277
Total Ingresos Tesoro Público	26.942.845	30.929.530	34.257.420	37.344.575	37.978.210	42.735.428	56.893.997

Fuente: División de Finanzas Públicas, Tesorería General de la República.

Nota: Se presentan las cifras consolidadas que corresponden a la suma de las cifras en moneda nacional y en moneda extranjera (US\$). Las cifras en dólares fueron convertidas a pesos con el valor del tipo de cambio observado del último día hábil del año respectivo.

GASTOS DEL TESORO PÚBLICO 2010 - 2016

(Cifras en Millones de Pesos Corrientes)

Gastos Generales

GASTOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SUBSIDIOS	811.650	654.512	714.809	795.503	870.783	954.035	1.020.503
Transferencias corrientes	770.966	610.698	678.360	749.037	828.092	900.237	965.244
Transferencias de capital	40.684	43.814	36.449	46.466	42.692	53.797	55.259
OPERACIONES COMPLEMENTARIAS	3.179.334	6.503.121	6.380.770	5.197.019	3.990.241	3.046.228	4.051.751
Prestaciones de seguridad social y Bienes de Consumo	162.561	159.470	162.728	177.103	209.700	209.609	226.431
Transferencias corrientes y otros gastos	321.589	216.280	253.171	286.410	518.793	493.141	816.221
Adquisición de activos financieros	1.780.833	5.603.956	4.244.543	1.246.730	2.617.488	1.676.750	2.246.333
Transferencias de capital y préstamos	914.352	523.415	1.720.329	3.486.776	644.260	666.728	762.766
SERVICIO DE LA DEUDA	287.124	448.320	564.818	635.399	756.262	927.145	1.152.954
Intereses deuda - interna	215.441	330.402	441.497	519.805	621.791	794.427	981.756
Intereses deuda - externa	70.692	117.829	122.457	115.550	115.112	131.348	168.555
Otros gastos Financieros Deuda Interna	79	37	40	30	359	652	215
Otros gastos Financieros Deuda Externa	914	52	825	15	19.000	718	2.428
APORTE FISCAL LIBRE A ORGANISMOS PUBLICOS	20.463.136	21.635.011	23.375.755	24.713.590	26.713.925	30.766.400	32.484.830
FONDO DE RESERVA DE PENSIONES	191.065	270.613	636.301	966.560	457.747	485.900	443.023
FONDO DE ESTABILIZACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	815.471	124.186	911.224	1.008.797	419.060	448.335	460.738
FONDO PARA LA EDUCACIÓN	-	-	-	2.095.767	2.080.881	2.416.860	2.370.035
FONDO DE APOYO REGIONAL	-	-	-	-	173.885	244.443	295.005
FONDO TRATAMIENTO ALTO COSTO	-	-	-	-	-	30.000	60.000
SUBTOTAL	25.747.781	29.635.762	32.583.677	35.412.635	35.462.785	39.319.346	42.338.837
AMORTIZACIONES SERVICIO DE DEUDA	170.827	107.825	407.997	518.408	918.964	1.268.829	12.648.008
Interna	111.340	19.917	19.391	21.988	524.264	1.163.169	12.138.790
Externa	59.487	87.908	388.606	496.420	394.700	105.660	509.218
TOTAL GASTOS GENERALES	25.918.608	29.743.588	32.991.674	35.931.042	36.381.750	40.588.175	54.986.846

Gastos Extrapresupuestarios

GASTOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DISTRIBUCIÓN EXTRAPRESUPUESTARIA	1.012.977	1.179.154	1.266.606	1.352.078	1.539.901	1.766.979	1.907.972
Transferencia de Vehículos	19.960	22.816	25.715	27.711	31.925	35.492	40.915
Bono Laboral	32.984	39.681	30.038	41.110	46.328	57.215	47.099
Bienes Raíces	269.660	312.157	330.826	348.574	386.825	445.284	495.063
Acuicultura	871	1.429	2.406	2.118	4.086	4.278	5.280
Fondo Comun Municipal	631.036	727.229	795.690	843.941	954.749	1.094.686	1.165.553
Permisos de Circulación	-	-	-	-	-	-	-
Patente Profesional	-	-	-	-	-	-	-
Otros	58.466	75.843	81.931	88.624	115.987	130.024	154.061
Total Gastos Tesoro Público	26.931.585	30.922.742	34.258.280	37.283.120	37.921.650	42.355.154	56.894.818

Fuente: División de Finanzas Públicas, Tesorería General de la República.

Nota: Se presentan las cifras consolidadas que corresponden a la suma de las cifras en moneda nacional y en moneda extranjera (US\$). Las cifras en dólares fueron convertidas a pesos con el valor del tipo de cambio observado del último día hábil del año respectivo.

ANEXO ESTADÍSTICO 2016

TABLA 3

FONDOS SOBERANOS							
(Millones de US\$)							
Descripción / años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES)	12.720	13.157	14.998	15.419	14.689	13.966	13.772
Fondo de Reserva de Pensiones (FRP)	3.837	4.406	5.883	7.335	7.944	8.112	8.862
Fondo para la Educación (FE)	-	-	-	4.001	3.740	3.497	2.968

Fuente: División de Finanzas Públicas, Tesorería General de la República.

Nota: Cifras corresponden al Stock vigente al 31 de diciembre de cada año.

TABLA 4

DEUDA EXTERNA DEL TESORO							
(Saldo en Millones de US\$)							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bonos Soberanos en Dólares del Tesoro Público	2.488	3.488	4.314	3.478	4.998	5.359	8.341
Bonos Soberanos en Pesos del Tesoro Público	581	833	908	829	715	656	651
Créditos Tesoro Público	267	276	274	259	283	1.260	589
Créditos Institucionales	759	684	639	593	549	502	500
Total	4.095	5.280	6.135	5.160	6.544	7.777	10.081

Fuente: División de Finanzas Públicas, Tesorería General de la República.

STOCK DE INVERSIONES
Mercado Local

(Millones de Pesos, al 31 de diciembre de cada año)

Instrumento / años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bonos y Pagares	101.233	444.857	477.862	262.920	60.901	15.928	44.067
Depositos a Plazos (Peso-UF-USD)	261.791	801.923	653.731	460.490	1.344.788	396.454	592.528
Operaciones de Renta Fija (Pacto)	115.372	458.349	407.520	243.829	194.451	403.821	469.840
Fondos Mutuos y Fondos de Inversión	29.169	314.013	390.236	226.328	192.947	177.303	220.655
Total	507.565	2.019.142	1.929.348	1.193.566	1.793.088	993.506	1.327.090

Mercado Internacional

(Millones de US\$, al 31 de diciembre de cada año)

Instrumentos / Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bono Soberano	-	655	307	160	81	50	-
T-Notes	-	2.685	556	260	866	424	1.186
Certificados de deposito	525	2.751	2.244	350	428	75	50
Time Deposit	1.929	625	2.991	312	309	92	106
Operaciones de Renta Fija (Pacto)	-	0,4	-	-	-	-	-
Depósito a Plazo (BCCHCL)	355	-	-	-	-	-	-
Fondos Mutuos y Fondos de Inversión	-	-	290	-	150	-	-
Total	2.809	6.716	6.387	1.083	1.835	641	1.342

Fuente: División de Finanzas Públicas, Tesorería General de la República.

ANEXO ESTADÍSTICO 2016

TABLA 6

RECAUDACIÓN ANUAL POR ACCIONES DE COBRANZA

(Millones de Pesos Corrientes)

Descripción / Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cartera Morosa	2.070.502	2.182.927	2.356.242	2.555.164	2.648.328	2.843.378	3.242.345
Recaudación Cobranza	329.766	383.421	436.255	436.918	494.454	565.160	758.984

Fuente: División de Cobranzas y Quiebras, Tesorería General de la República.

Nota: Las cifras de cartera morosa corresponde al valor fijado en base a la Cuenta Única Tributaria para fines de establecer las metas de recaudación. Datos de la cuenta publica 2016

TABLA 7

Fondo Común Municipal

(Millones de Pesos Corrientes)

Descripción / años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Impuesto Territorial (60% -65%)	375.404	431.025	468.710	491.854	553.216	618.678	671.553
Permiso de Circulación (62,5%)	130.472	163.017	188.304	201.106	227.462	244.152	268.569
Patentes Comerciales (65% - 55%)	81.480	90.660	101.483	113.553	126.352	140.458	155.773
Bienes Fiscales (100%)	762	2.233	2.000	1.416	2.149	1.488	1.563
Transferencia de Vehículos 1,5% (50%)	19.888	23.373	25.755	27.616	32.861	35.951	41.165
Multa Fotorradars	4.048	6.375	6.072	6.299	7.350	12.301	11.776
Total	612.054	716.685	792.324	841.843	949.390	1.053.027	1.150.400

Fuente: División de Finanzas Públicas, Tesorería General de la República.

Nota: Las cifras en porcentajes en cada ítem representan la parte que captura el fondo respecto de los ingresos municipales y que luego retornan a los municipios distribuidos con un criterio de equidad.

RANKING DE LA 20 MUNICIPALIDADES CON MAYOR PARTICIPACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN DEL FONDO COMÚN MUNICIPAL

(Millones de Pesos Corrientes)

N°	Municipalidad/ Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Puente Alto	29.151	32.378	36.191	37.893	41.483	47.476	50.140
2	Maipú	21.848	25.162	29.174	30.547	33.441	38.683	40.784
3	La Florida	14.350	15.350	16.525	17.302	18.942	21.536	22.894
4	La Pintana	10.841	11.828	12.986	13.597	14.885	16.987	17.991
5	San Bernardo	9.329	9.825	10.673	11.175	12.233	13.962	14.786
6	El Bosque	8.903	9.668	10.468	10.960	11.999	13.672	14.502
7	Temuco	6.742	7.039	7.800	9.005	11.021	12.641	13.957
8	Arica	7.753	8.197	8.774	9.265	10.439	12.340	13.583
9	Coquimbo	7.612	8.324	9.014	9.438	10.332	11.822	12.525
10	Cerro Navia	7.644	8.221	8.900	9.319	10.202	11.624	12.331
11	Pudahuel	7.781	7.878	8.787	9.201	10.072	11.445	12.174
12	Talca	7.186	7.404	8.411	9.019	9.982	11.522	12.142
13	Los Angeles	6.582	7.100	8.067	8.804	9.696	11.343	12.024
14	Chillan	5.936	6.099	6.771	8.095	9.320	10.811	11.809
15	Puerto Mont	3.729	3.682	4.319	5.170	7.564	10.303	11.487
16	Peñalolen	7.496	7.782	8.357	8.677	9.426	10.649	11.360
17	Ovalle	5.617	5.982	6.618	7.225	8.519	10.284	10.887
18	Valdivia	5.090	5.303	5.687	6.213	7.603	9.522	10.512
19	Valparaíso	5.610	4.426	5.186	6.184	7.571	9.318	10.389
20	La Granja	6.474	7.031	7.610	7.943	8.669	9.846	10.381
21	Las otras Municipalidades	502.228	523.195	569.069	604.527	673.779	788.900	838.893
	TOTAL (MM\$)	687.904	721.874	789.387	839.557	937.178	1.094.686	1.165.553

Fuente: División de Finanzas Públicas, Tesorería General de la República

Nota: Los recursos del Fondo Común Municipal constituyen la principal fuente de financiamiento para un número importante de Municipalidades del país. El carácter solidario del FCM radica en que las comunas de mayores ingresos son básicamente aportantes al FCM beneficiando con ello a las comunas de menores ingresos.

**RANKING DE LA 20 MUNICIPALIDADES CON MAYOR APORTE
AL FCM POR RECAUDACIÓN DE IMPUESTO TERRITORIAL**

(Millones de Pesos Corrientes)

Nº	Municipalidad/Año	2013	2014	2015	2016
1	Las Condes	68.300	75.704	85.818	88.312
2	Santiago	37.571	41.016	44.554	47.508
3	Providencia	28.829	30.323	32.994	35.468
4	Vitacura	25.233	27.562	31.013	34.195
5	Lo Barnechea	22.806	25.582	29.460	32.109
6	Viña Del Mar	17.369	19.111	21.367	23.167
7	Antofagasta	9.420	12.789	15.447	16.172
8	Ñuñoa	10.901	11.915	13.142	14.334
9	Concepcion	9.461	11.617	12.773	14.114
10	Colina	7.206	9.073	11.318	12.279
11	Maipú	6.477	7.566	8.038	10.412
12	Iquique	6.858	8.018	9.566	10.823
13	Quilicura	7.682	8.626	9.737	10.393
14	Temuco	7.466	8.438	9.503	9.871
15	La Reina	6.989	8.020	8.899	9.424
16	Valparaiso	7.165	7.435	8.008	9.159
17	La Florida	5.782	6.750	7.796	8.615
18	La Serena	6.197	7.361	7.652	8.792
19	Huechuraba	5.930	7.210	7.610	8.419
20	Puerto Montt	4.987	6.070	6.850	7.354
21	Las otras Municipalidades	189.225	213.029	237.133	260.633
	TOTALES	491.854	553.216	618.678	671.553

Fuente: División de Finanzas Públicas, Tesorería General de la República.

Autenticación

Identificación del contribuyente al usar su RUT y clave secreta para ingresar al sitio transaccional de la Tesorería (www.tgr.cl). Esta le permite mantener los rangos de resguardo y seguridad en sus operaciones.

Avalúo

Valor que se le asigna a un bien raíz para fines específicos. Este puede ser de tipo comercial, el que a su vez está dado por el precio de mercado y se calcula con el fin de transarlo entre particulares. En cambio, el avalúo fiscal corresponde a valuación realizada con fines tributarios.

Bien raíz

Es un bien físico que no puede transportarse de un lugar a otro y que por lo mismo se le conoce también como bien inmueble.

Cartola tributaria

Documento que refleja la situación fiscal de un contribuyente. Contiene información detallada sobre el estado tributario de un RUT (personas naturales y jurídicas), respecto de sus giros, deudas, beneficios y obligaciones.

Certificado de deuda

Documento oficial que otorga la Tesorería, que certifica la existencia o no de una deuda morosa correspondiente a un RUT o un rol (bien raíz).

Compensación

Operación que realiza la Tesorería que consiste en dar por pagada la deuda de un contribuyente con el Fisco, por una cantidad equivalente a un ingreso o beneficio que pudiera tener aquél. De este modo se pueden extinguir obligaciones vencidas, monetarias o de cosas fungibles, entre personas que son recíprocamente acreedoras y deudoras.

Contribuyente

Personas natural o jurídica, o los administradores y tenedores de bienes ajenos que están obligados a pagar impuestos.

Convenio de pago

Posibilidad que otorga la Tesorería a un contribuyente con deuda fiscal o de contribuciones morosas, para que realice el pago de éstas mediante la suscripción de un documento que estable un plazo y el pago de cuotas, de acuerdo con la norma legal que rige el otorgamiento de convenios.

Crédito fiscal

Es el impuesto soportado, entre otros documentos, en las facturas de proveedores, facturas de compras, notas de débito y de crédito recibidas que acrediten las adquisiciones o la utilización de servicios efectuados en el período tributario respectivo.

Cuenta Única Fiscal (CUF)

El DL 1.263, en su Artículo 32, establece que todos los ingresos del sector público deben ser depositados en el Banco Estado, salvo aquellos expresamente exceptuados por ley. Se trata por tanto de una cuenta corriente denominada Cuenta Única Fiscal, la cual se subdivide en cuenta principal, mantenida por la Tesorería General de la República, y en cuentas subsidiarias destinadas a los distintos servicios y reparticiones del Estado. Los titulares de las cuentas subsidiarias pueden girar hasta el monto de los respectivos depósitos, sin que puedan sobregirarse.



Cuenta Única Tributaria (CUT)

La CUT es un sistema administrado por la TGR que registra todos los movimientos de la vida tributaria de los contribuyentes. Registra todos los movimientos que, por cargos, descargos, pagos, abonos, devoluciones, eliminación y prescripción de deudas, afectan a los contribuyentes y demás deudores del sector público.

Debido proceso

Al demandar coercitivamente las acreencias del Fisco, la Tesorería debe observar el respeto a la legalidad, garantizando a los contribuyentes y deudores demandados la tramitación de un debido proceso, principio que debe ser observado en todo procedimiento judicial.

Declaración de renta

Declaración que se realiza en abril de cada año a través de la presentación del Formulario 22 de Renta. Aquí deben ser declaradas las rentas o ingresos correspondientes al año anterior.

Derecho de los contribuyentes

Así como los contribuyentes tienen obligaciones con el Fisco, también tienen derechos. Uno de ellos es el derecho a interponer excepciones, para que se les otorguen facilidades de pago y para que los procedimientos de notificación, embargo y remate de bienes se ajusten a la norma legal.

Impuesto

Pago obligatorio de dinero que exige el Estado a los ciudadanos que estén o no sujetos a una contraprestación directa, con el fin de financiar los gastos propios de la administración del gobierno y de las instituciones del Estado, así como la provisión de bienes y servicios de carácter público. Esto es, justicia, defensa, salud, educación, infraestructura y subsidios diversos. Los impuestos solo se pueden establecer por ley, por iniciativa del Supremo Gobierno y aprobados por el Congreso Nacional.

Impuesto territorial

Aquel tributo a los bienes raíces que se aplican sobre el avalúo de ellos, determinado por el Servicio de Im-



puestos Internos, en conformidad con las normas de la Ley N°17.235 sobre Impuesto Territorial.

Impuesto de retención o recargo

Aquellos tributos donde se traslada la obligación de declarar y pagar el impuesto, a un agente que retiene el impuesto respecto de una renta que debe pagar, o lo recarga al precio de una venta o prestación del servicio.

Juez sustanciador

El Tesorero Regional o Provincial cuenta con atribuciones legales para actuar como juez sustanciador, conforme a las facultades establecidas en el Título V del Libro III del Código Tributario. Este juez dicta las resoluciones necesarias para la sustanciación del procedimiento y corregir los errores o vicios manifiestos de que adolezca el cobro de un impuesto.

Medio de pago

Instrumento valorizado que es aceptado para comprar o arrendar un bien o servicio; para cancelar una deuda y para cualquier pago en general. En el ámbito tributario, corresponde al pago en dinero efectivo en moneda nacional, o mediante cheque, vale vista y tarjetas de crédito bancarias y de grandes tiendas, validadas por la Tesorería.

Ministro de fe

Es la persona que conforme a la ley y dentro de las materias de su competencia, puede certificar la

realización de determinadas actuaciones dentro de un proceso judicial, las cuales se reputarán como verdaderas, salvo prueba en contrario y siempre que aquellas actuaciones hubiesen sido ordenadas por el tribunal competente.

Morosidad fiscal

Cuando un contribuyente no cumple sus obligaciones tributarias, Tesorería inicia un proceso continuo (a partir de vencimiento legal), mediante el cual busca que el deudor pague los impuestos o créditos fiscales morosos. De acuerdo con las atribuciones que la ley entrega al servicio de Tesorería, la misión es cobrar por la vía administrativa o compulsivamente las obligaciones tributarias y los créditos del sector público que no han sido pagados dentro de los respectivos plazos de vencimiento.

Mora temprana

Corresponde al período que va desde el día siguiente del vencimiento legal del plazo para pagar un tributo o impuesto, hasta los 60 días de mora.

Notificación

Acto que tiene por objetivo poner en conocimiento de una persona una determinada actuación o resolución judicial.

Pasivo

Cantidad total que una persona natural o jurídica adeuda a terceras personas y que representa los derechos que tienen los acreedores y los propietarios sobre su activo. Está compuesto por el pasivo no exigible y por el pasivo exigible a corto y largo plazo.

Quiebra

Proceso de ejecución universal de los bienes de una persona natural o jurídica, como consecuencia de una resolución judicial dictada por el tribunal competente, atendido el estado de insolvencia de un deudor, y en virtud de la cual, el fallido (deudor) queda inhibido de la administración de sus bienes, la que pasa de pleno derecho al síndico, con el objeto de realizar todos sus bienes para el pago de sus acreedores, de conformidad al orden de prelación establecido por la ley.

Recaudador fiscal

Funcionario del servicio de Tesorería que actúa como ministro de fe para efectos de practicar la notificación, requerimiento de pago y embargo, además de las diligencias de notificación de segunda etapa judicial y retiro de las especies muebles embargadas y cualquier otra actuación que le sea ordenada por el tribunal competente.

Rectificatoria

Operación que permite al contribuyente modificar los datos de la base imponible, tasa, créditos o impuestos consignados en su declaración primitiva, quedando obligado a un mayor pago efectivo de impuestos. También reciben la denominación de rectificatorias aquellas declaraciones que complementan a una anterior, que no implican una modificación de las bases imponibles o impuestos ya declarados, sino que permite informar nuevos impuestos no declarados anteriormente.

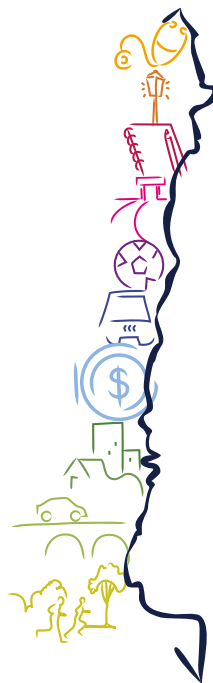
Unidad Operativa de Cobro

Es un equipo de trabajo de Tesorería liderado por un profesional de la División de Cobranzas y Quiebras, que apoya la realización de las actuaciones tendientes al cobro de las obligaciones tributarias adeudadas y demás créditos fiscales de la cartera en cobro judicial. ■



TESORERIA
GENERAL DE LA REPUBLICA





Tesorería General
de la República

Recaudamos equidad y
desarrollo **para Chile**

Dirección Hernán Frigolett Córdova

Edición: Hugo Traslaviña Pérez

Gestión de contenidos: Carlos Ríos Rebeco, Rodrigo Carrasco Gaubert

Diseño: Carlos Donaire Celis

Fotografías: Luis Felipe Quintana y Archivo D&DLP

Este documento fue producido con información base aportada por las divisiones y departamentos de la Tesorería General de la República.
Santiago de Chile, junio de 2017.