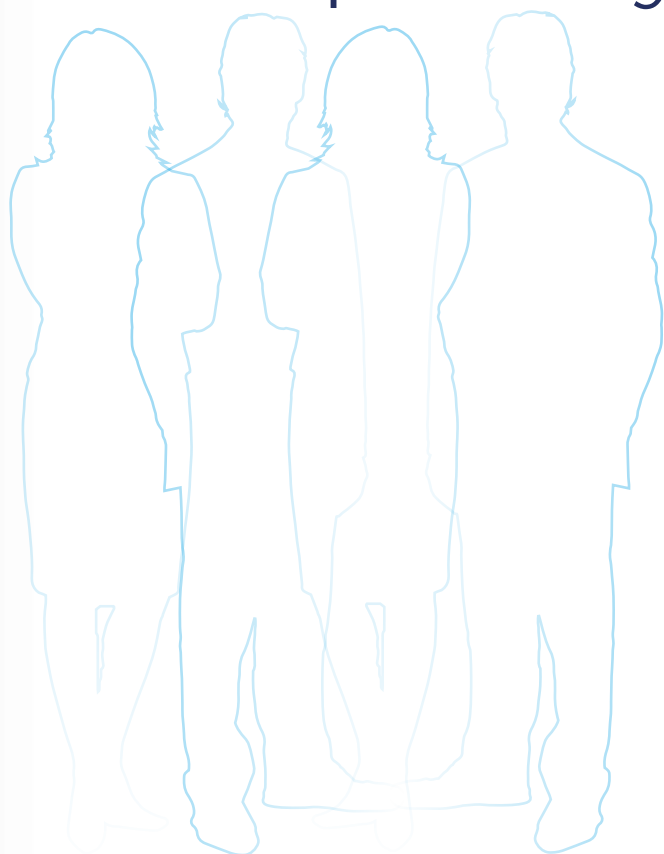


# Memoria del Tesoro 2017



# Recaudamos equidad y desarrollo para Chile





TCP  
A 020  
hora 12

6 Atención Personalizada 7 Atención Personalizada 8 Atención Personalizada 9 Atención Personalizada 10 Atención Personalizada 11 Atención Personalizada 12 Atención Express

<b>Carta del Tesorero</b>	6
<b>El Tesoro Público en cifras</b>	8
<b>Capítulo I: Perfil Institucional</b>	<b>13</b>
Jefaturas de la TGR	14
Organigrama	16
Red de oficinas	18
Misión, Visión y Valores Institucionales	21
Avance Estratégico: Fortalecimiento Institucional	22
Hitos 2017	28
Rosa Pino López: El legado de la primera mujer que presidió el primer gremio fundado por Clotario Blest	34
<b>Capítulo II: Resultados de la Gestión</b>	<b>37</b>
Foco en la pronta recaudación	38
Resultados en las funciones básicas	40
1. Recaudación	40
2. Distribución	42
3. Gestión financiera	43
Gestión organizacional	46
Reconocimientos	46
<b>Capítulo III: Gestión del cambio</b>	<b>49</b>
Lineamientos y Recursos	50
Plan Estratégico Participativo	51
Acciones comunicacionales	53
Actividades de capacitación	54
Modelos de innovación	55
Gestión de los procesos de negocio	57
Reforma Tributaria	58
<b>Capítulo IV: Anexo estadístico</b>	<b>61</b>
Glosario básico en gestión de Tesorería	69

**M**e es grato presentar la Memoria del Tesoro 2017. A diferencia de años anteriores, esta versión da cuenta de los avances de los últimos años, con el fin de dimensionar el esfuerzo desplegado para el logro de nuestros objetivos estratégicos.

Ciertamente, estos logros son consecuencia del trabajo mancomunado de todos quienes conformamos la Institución, donde la participación, el compromiso y la motivación de cada uno de nuestros funcionarios han sido gravitantes en el logro de mejores resultados. Tales avances se verifican en las distintas áreas de nuestra organización, logrando la sinergia necesaria para cumplir adecuadamente con nuestra misión, acertadamente ilustrada en nuestro eslogan institucional: "Recaudamos equidad y desarrollo para Chile".

Hemos perseverado en el desarrollo de una cultura organizacional centrada en la excelencia de servicios que se refleja, entre otros aspectos, en un alto grado de satisfacción de los usuarios. En el período, existieron elementos que permitieron lograr este nivel de atención: una importante actualización tecnológica y de infraestructura, la continuidad en los procesos de certificación de calidad ISO y la instalación de un modelo de atención con foco en el contribuyente. El hilo conductor de nuestro ejercicio ha sido la

búsqueda permanente de un clima laboral enriquecido por las buenas prácticas y el cuidado de nuestros valores institucionales, que desembocaron, entre otras cosas, en una nueva Política de Gestión de Personas, en el Protocolo de Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal y en el Código de Ética Institucional.

Los logros institucionales han tenido incidencia marcada en la percepción de nuestra TGR, tanto en el ámbito del sector público como en la ciudadanía, reconocimiento que asimilamos con creciente compromiso frente al bienestar de los chilenos. Así, hemos asumido nuevas responsabilidades que antes realizaban otras instituciones, porque han confiado en nuestra capacidad de gestión. Desde mediados de 2017, tenemos asignada la tarea de agente pagador de la deuda pública, que hasta ese entonces realizaba el Banco Central.

Además, se nos ha conferido el Premio Anual a la Excelencia Institucional, que es el reconocimiento más importante que se hace a las instituciones públicas que realizan destacadamente su labor, lo que da testimonio de la consolidación de los esfuerzos humanos, operativos y de una gestión inclusiva, marcadamente colaborativa.

Por otra parte, la conclusión de la tramitación en el Congreso del proyecto de Ley de Fortalecimiento

**“Los logros institucionales han tenido incidencia marcada en la percepción de la TGR, tanto en el ámbito del sector público, como en la ciudadanía, reconocimiento que asimilamos con creciente compromiso frente al bienestar de los chilenos.”**



Institucional de nuestro Servicio, constituyó también un logro significativo que coronó el desempeño institucional del año. En diciembre del 2017 fue despachado para su promulgación, convirtiéndose así en la Ley 21.060.

En el recuento global, podemos sentirnos satisfechos de haber contribuido a la consolidación de madurez de la cultura organizacional, especialmente con la instalación de un gobierno corporativo donde el conjunto de recursos, gestión y prácticas conforman un extraordinario espacio que admite alcanzar destacados niveles de cumplimiento de los múltiples equipos de trabajo que participan en la suscripción de cada Convenio de Desempeño.

**“En el recuento global, podemos sentirnos satisfechos de haber contribuido a la consolidación de madurez de la cultura organizacional en la TGR”.**

La gestión directiva puede apoyarse en la certeza de que las personas que integran la institución conforman un ambiente donde la motivación, la colaboración y el apoyo constituyen su sello, potenciando la acción colectiva con el despliegue de sus capacidades individuales.

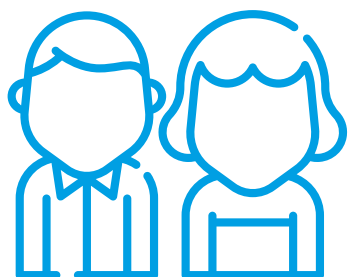
Al momento de suscribir este mensaje, es inevitable la mirada retrospectiva, la que por cierto me permite aquilatar lo que hemos logrado en estos cuatro años. En ese ejercicio, las cuentas aritméticas o contables pasan a segundo plano y surgen con fuerza los elementos más subjetivos y emocionales. Por ende, debo reconocerle a mi equipo directivo el gran compromiso demostrado para sacar adelante los desafíos y ser artífices de una gestión más participativa e inclusiva, y por supuesto, agradecer a cada uno y a cada una de ustedes, funcionarios de la TGR, por creer y apoyarnos en el diseño y concreción de la Visión Institucional.

Porque Somos TGR, es nuestra emoción más íntima.



**Hernán Frigolett Córdova**  
**Tesorero General de la República**

## EL TESORO PÚBLICO EN CIFRAS 2017



**10.576.296**

Total contribuyentes (RUT)

**9.510.513** personas naturales

**57%** Hombres

**43%** Mujeres



**1.065.783**

personas  
jurídicas



Movimientos en la Cuenta Única Tributaria:

**660.334.508**

Recaudación total:

**\$ 49,8 billones,**

cifra superior en 8,6%,  
respecto de los ingresos  
registrados en 2016.

- **84,4%** transacciones en línea
- **15,6%** presencial.

Los impuestos que  
más aportaron fueron

IVA: **\$ 14,75 billones**

Renta: **\$ 13,93 billones**



## RECAUDACIÓN TRIBUTARIA:

**\$40,04 billones**, cifra que representa el **80,4%** del total.



Fondo Común Municipal  
**\$ 1,25 billones**  
 cifra superior en 8,7%  
 respecto de 2016

Bienes raíces registrados  
 (roles impuesto  
 territorial):

**3.370.587**



Distribución de fondos: **\$ 47,14 billones**,  
 (alza de **8,0 %**, respecto de lo distribuido en 2016).

Aportes a entidades fiscales: **\$ 34,41 billones**

Gasto social **\$ 23,77 billones**

• Educación \$ 8,81 billones	• Trabajo \$ 6,56 billones	• Salud \$ 5,36 billones	• Vivienda \$ 2,31 billones	• Otros \$ 0,73 billón
---------------------------------	-------------------------------	-----------------------------	--------------------------------	---------------------------

## Operación Renta (a mayo 2017)\*

**2.515.130 devoluciones**

a personas naturales y jurídicas, por **\$ 1,99 billón**



### Fondos soberanos y sociales

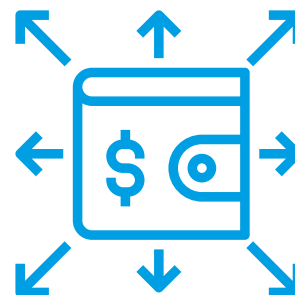
Fondo de Estabilización Económica y Social	<b>\$ 9,07 billones</b>
Fondo de Reserva de Pensiones	<b>\$ 6,16 billones</b>
Fondo para Educación	<b>\$ 1,00 billón</b>
Fondo Enfermedades de Alto Riesgo (Ley Ricarte Soto)	<b>\$ 0,11 billones</b>
Fondo de Apoyo Regional	<b>\$ 0,11 billón</b>



Recaudación  
Impuesto Territorial  
**\$ 0,72 billón**

Inversión excedentes de caja:

**\$ 2,2 billones**



\* Operación Renta 2017, con datos 2016

## Pagos a vocales de mesas

(Primarias y Presidenciales):

**390.336** operaciones



Número de pagos directos a personas y empresas:

**4.042.395**

Egresos (pagos) totales:

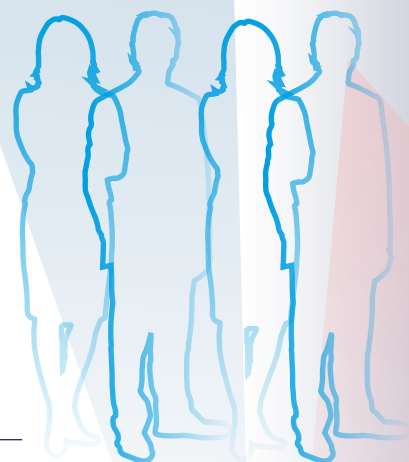
**\$ 9,6 billones**



**Dotación TGR**  
(planta y contrata):

**1.992** personas

- Mujeres: **1.015**
- Hombres: **977**





Tesorería General  
de la República

## Tesorería Regional Santiago Oriente

Horario de Atención  
Lunes a Viernes  
8:40 a 14:00 hrs.

tgr.cl

# CAPÍTULO I

## Perfil institucional



# JEFATURAS DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA



**RUBÉN BURGOS ACUÑA**  
Jefe División Jurídica



**DANILO KUZMANIC VIDAL**  
Jefe División Personal



**MARCO ANTONIO VELÁSQUEZ URIBE**  
Jefe División Finanzas Públicas



**GONZALO FUENTES OPPLIGER**  
Jefe Unidad de Gestión Institucional



**ALICIA VITERI ANDRADE**  
Jefa de Gabinete



**RODRIGO MEDINA VIDAL**  
Jefe Unidad de Cumplimiento



ANIVE  
**90**  
GTE  
EXCELENCIA INSTITU  
AL RESGUARDO DE LA  
DEL TESORO PÚBLICO D



**MARÍA ELENA PARADA OYARZÚN**  
Jefa División Operaciones (S)



**JAIME FUENTES PALMA**  
Jefe División Cobranzas y Quiebras



**WALTER LUCHSINGER LAGOS**  
Jefe División Administración  
y Finanzas



**CRISTIAN CÉSPEDES VIÑUELA**  
Jefe División Estudios  
y Desarrollo



**MARCELO CASTILLO SIBILLA**  
Jefe Unidad  
de Comunicaciones

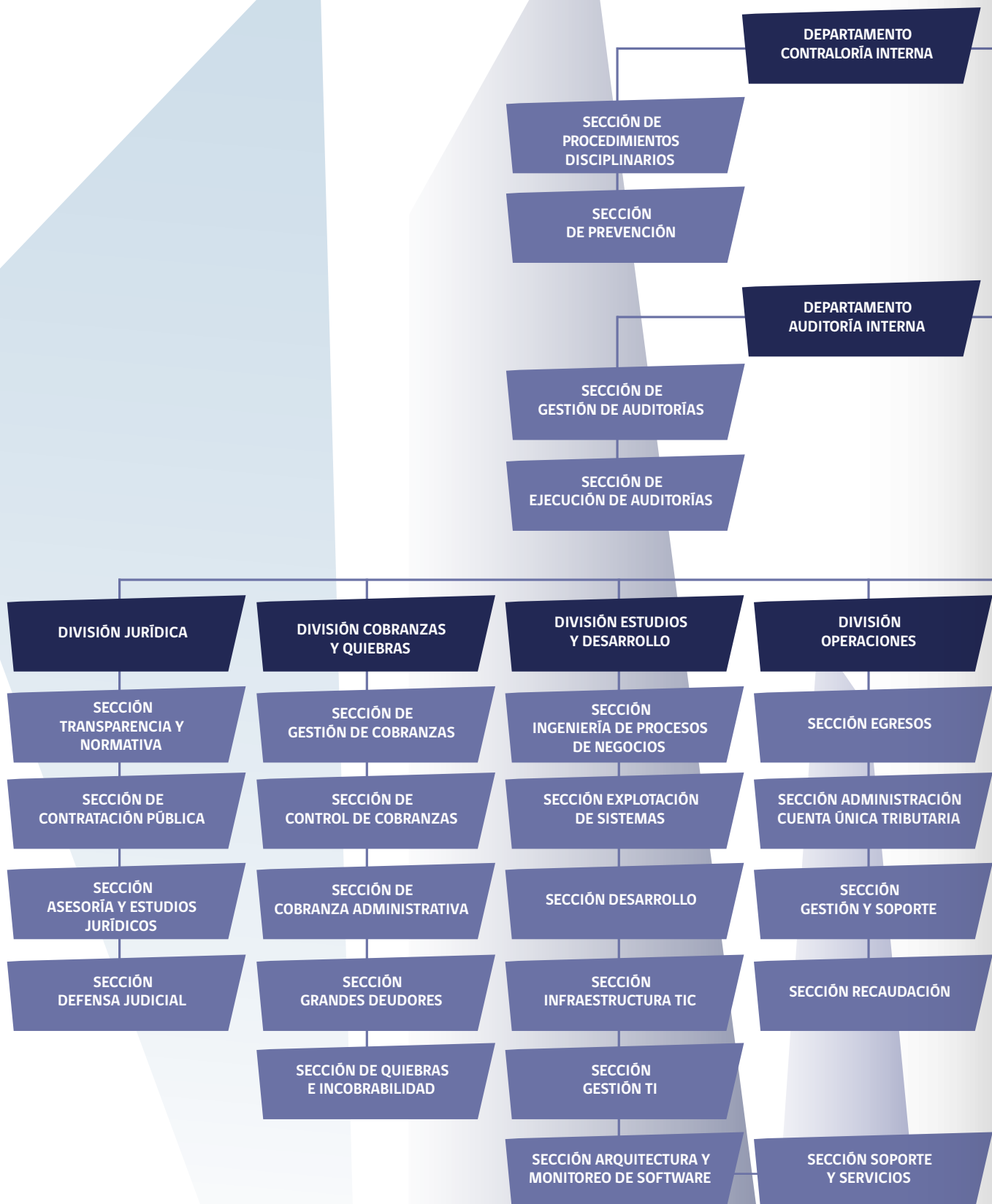


**MARCELA GARCÍA LEIVA**  
Jefa Departamento  
Contraloría Interna



**LUIS CONTRERAS VARAS**  
Jefe Departamento  
Auditoría Interna

# ORGANIGRAMA



**TESORERO GENERAL  
DE LA REPÚBLICA**

GABINETE

UNIDAD  
DE COMUNICACIONES

UNIDAD DE GESTIÓN  
INSTITUCIONAL

UNIDAD DE CUMPLIMIENTO  
REGULATORIO

DIVISIÓN  
DE PERSONAL

SECCIÓN PERSONAL

SECCIÓN DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL  
Y CAPACITACIÓN

SECCIÓN  
SERVICIO DE BIENESTAR

SECCIÓN  
CONDICIONES DE TRABAJO  
Y SALUD OCUPACIONAL

DIVISIÓN FINANZAS  
PÚBLICAS

SECCIÓN  
ADMINISTRACIÓN  
PRESUPUESTARA

SECCIÓN  
CONTABILIDAD  
GUBERNAMENTAL

SECCIÓN  
GESTIÓN FINANCIERA

SECCIÓN  
CONTROL DE GESTIÓN

DIVISIÓN DE  
ADMINISTRACIÓN

SECCIÓN FINANZAS

SECCIÓN  
SERVICIOS Y CONTRATOS

SECCIÓN COMPRAS

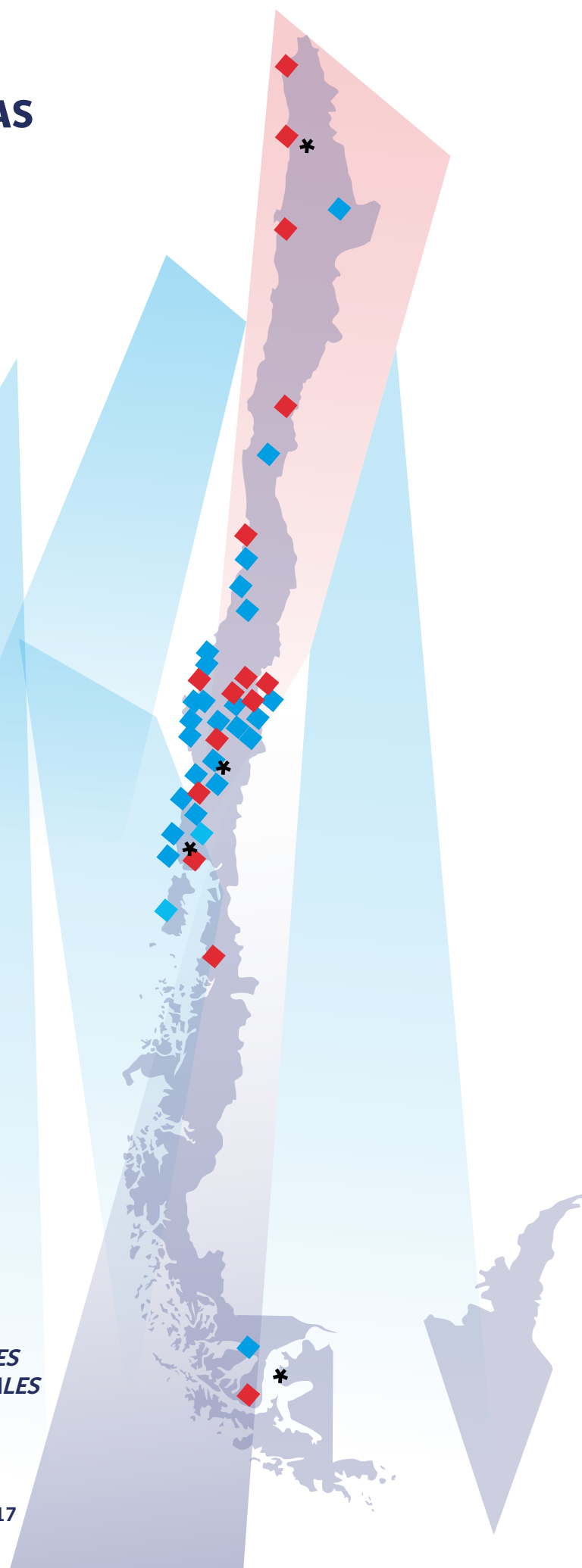
SECCIÓN  
INFRAESTRUCTURA

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

TESORERÍA  
GENERAL DE LA REPÚBLICA



28

## 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 Estratégico: Fortalecimiento Institucional

El Proyecto de Fortalecimiento Institucional tiene su origen en 2014, cuando se formaron tres mesas de trabajo compuestas por funcionarios de cada una de las Divisiones de la TGR. Estas mesas estuvieron orientadas a: 1) identificar modificaciones legales que fortalecieran el procedimiento de cobro de las obligaciones tributarias; 2) proponer mejoras a la estructura funcional de la función cobranzas y a la estructura de dotación del Servicio; 3) analizar y proponer mejoras al sistema de incentivos asociado a los procesos de cobro y recaudación.

El análisis realizado por estas tres instancias fue la base del trabajo posterior de la Mesa de Fortalecimiento Institucional, conformada por representantes de la AET y de la Administración. Esta mesa fue constituida en 2015, con el fin de elaborar las propuestas técnicas, las cuales se entregaron a la Subsecretaría de Hacienda en diciembre de ese mismo año.

Las cinco propuestas técnicas entregadas abordaron dos aspectos relevantes para la institución: la necesidad de absorber el impacto de la Reforma Tributaria en la demanda que enfrenta el Servicio y la necesidad de fortalecer el ciclo completo de la cobranza, último aspecto en el que ya se habían introducido importantes cambios en el plan estratégico (Figura 1).

A partir de la evaluación del impacto que tendría la reforma tributaria en la recaudación y en los equipos de trabajo, se identificaron las

principales causales de este incremento cuantificando posteriormente lo que implicaría cada causal en el incremento en el número de giros recibidos.

Los principales impactos atribuibles a los cambios de la Reforma Tributaria afectaron al Servicio de Impuestos Internos: aumento de dotación, nuevas atribuciones de los fiscalizadores y fiscalización electrónica. (Figura 2). El otro impacto, estuvo dado por las modificaciones legales que afectaban directamente a la TGR. Tal es el caso de la postergación del pago del IVA y las nuevas atribuciones para otorgar convenios y condonaciones a los contribuyentes en mora.

La mayor carga de trabajo identificada, tanto en las áreas de cobranza como en las de operaciones de la TGR, permitió conformar la propuesta de **aumento de**

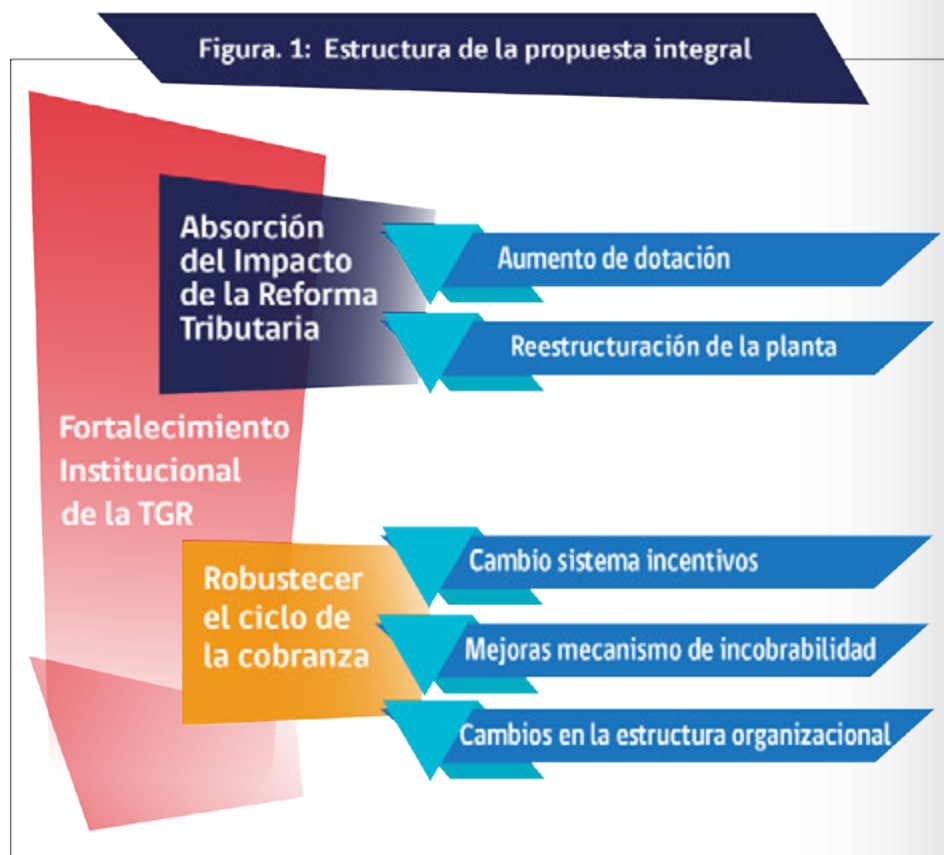
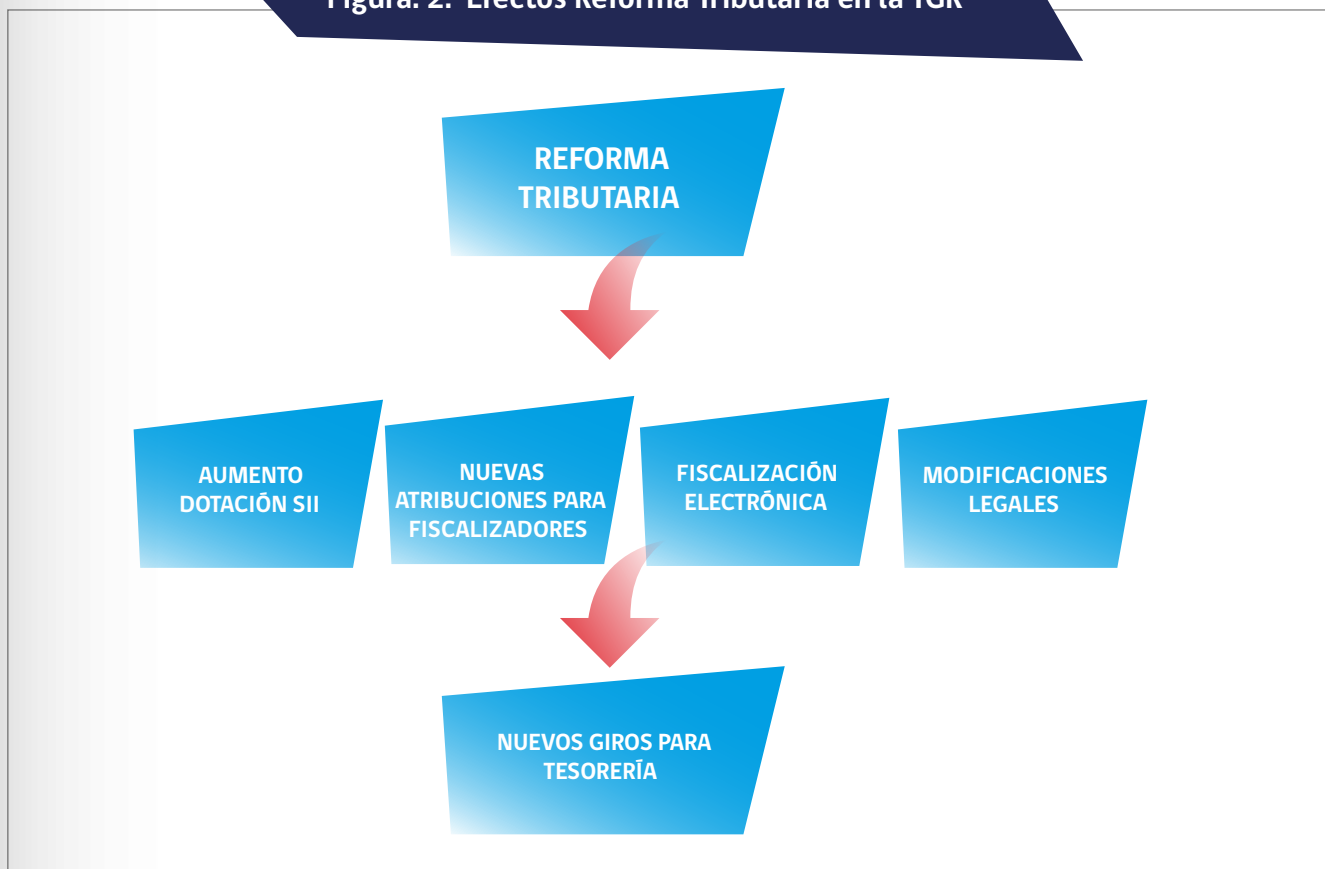


Figura. 2: Efectos Reforma Tributaria en la TGR



**dotación.** Esta propuesta fue materializada a través de la Ley de Presupuesto, que permitió el ingreso de 58 y 42 funcionarios en 2016 y 2017, respectivamente, programándose el ingreso de otros 45 funcionarios para 2018.

Para asegurar una relación planta-contrata acorde con las nuevas necesidades institucionales, se diseñó un proceso de **reestructuración de la planta** gradual que permita: 1) la movilidad de los funcionarios actuales a través de concursos hacia los estamentos directivos, profesionales y técnicos; 2) disponer de un nuevo tamaño y estructura de la planta, acorde a las necesidades institucionales; y 3) traspaso de los funcionarios en calidad de contrata a la planta (encasillamiento) sobre la base de criterios como la experiencia y el desempeño.



## Mario Aravena Bozo, Tesorero Regional de Los Ríos



La TGR ha desarrollado una estrategia clara y alineada con su Visión y Misión, centrando el foco en la recaudación, en la excelencia de servicio y en la innovación. Todo esto se ha traducido en buenos resultados y en el Premio a la Excelencia Institucional que nos otorgó el Servicio Civil.

Cada funcionaria y funcionario de la TGR sabe cómo estamos y en qué podemos mejorar, por ello ha sido relevante el aporte del cuadro de mando del Plan Estratégico. Así, por ejemplo, todos hemos entendido que la recaudación es clave para el logro de los resultados.

El Premio a la Excelencia ha sido un reconocimiento del compromiso de cada uno de los funcionarios, desde Arica a Porvenir, con el servicio que prestamos a nuestros usuarios. Estos también nos han galardonado con los excelentes resultados de la encuesta de satisfacción ciudadana. Tomando en cuenta el complejo rol que desempeñamos como agentes de cobranza, este nivel de satisfacción es doblemente gratificante.

Para seguir avanzando tenemos que aprender a innovar, porque este afán repercute en los resultados a mediano y largo plazo. No olvidemos que en la actualidad los cambios tecnológicos ocurren con tanta celeridad, que si no mantenemos esa actitud nos repercutirá indefectiblemente en nuestros propósitos. La innovación ha pasado a ser clave para el futuro de la TGR, porque a partir de ella cada funcionaria y funcionario logra comprender que hacerlo no es una gran entelequia, sino una conducta individual y permanente para mejorar los procesos, o hacer pequeños ajustes que pueden tener grandes impactos en los resultados institucionales.

Los concursos de promoción de planta permitieron la movilidad de 98 funcionarios, realizándose siete concursos correspondientes a la planta directiva, profesionales y técnica.

A su vez, la reestructuración de la planta y la definición del proceso de encasillamiento requirió un intenso trabajo con la Dipres, que se inició en enero de 2017. En este trabajo se comprometieron la AET y la Administración del Servicio, logrando que el Congreso tramitará en pocos meses el proyecto de ley respectivo, hasta que el 2 de febrero de 2018, se publicó en el Diario Oficial la Ley N° 21.060, que Fortalece el Servicio de Tesorerías. Se esperaba que en los meses siguientes el Ministerio de Hacienda emitiera el DFL respectivo, para dar inicio al proceso de implementación de esta Ley.

### Fortalecimiento de la cobranza

Las propuestas técnicas planteadas para fortalecer el ciclo completo de la cobranza, también registraron un importante avance en 2017. La propuesta de mejoras al **mecanismo de incobrabilidad** de las deudas tributarias, definido en los artículos 196 y 197 del Código Tributario, ha sido abordado por otro proyecto de ley, denominado misceláneo o de incobrabilidad, el cual se encontraba en su segundo trámite constitucional en el Senado, al finalizar el ejercicio 2017.

Esta iniciativa busca dotar al Servicio de Tesorerías de mayores facultades para declarar incobrable la cartera tributaria morosa que registra cierta antigüedad y respecto de la cual no hay ninguna posibilidad de recupero, pues se han agotado la indagación patrimonial y las acciones de cobro correspondientes. Esta iniciativa permitirá focalizar los recursos disponibles para la cobranza en aquella cartera con posibilidades de recuperación, permitiendo operar con mayor eficiencia y eficacia.

Por otra parte, la propuesta técnica referida al **sis-tema de incentivos**, busca introducir cambios a la actual asignación de estímulo por cumplimiento de metas de recaudación coactiva, asociando el incentivo a mayores niveles de recaudación y disminuyendo la variabilidad de la remuneración. Al mismo tiempo, introduce ajustes en la definición de la cartera que es sujeto de la meta, con el fin de lograr una mayor consistencia del incentivo con la estrategia de pronto recupero implementada a través del plan estratégico. Esta iniciativa fue presentada en la mesa de trabajo de la TGR con Dipres.

El principal resultado de la mesa de trabajo tripartita –que funcionó en 2017– entre la Dipres, la Administración de la TGR y la AET fue la propuesta del proyecto de Fortalecimiento Institucional, el que devino en la promulgación de la Ley 21.060, que fortalece la planta de personal del Servicio de Tesorería, en línea con los nuevos desafíos derivados de la Reforma Tributaria.

## Trayectoria del proyecto

A lo largo de 2017 se lograron importantes avances del Proyecto de Fortalecimiento Institucional. En enero se constituyó en el Ministerio de Hacienda la

Mesa de Trabajo para este objetivo, integrada por representantes de la Subsecretaría de Hacienda, de la Dirección de Presupuesto (Dipres), de la Asociación de Empleados de Tesorería (AET) y la Dirección del Servicio de Tesorerías.

Los otros hechos registrados durante el año en este plano fueron los siguientes:

**Marzo:** se acuerda con Dipres el plan de trabajo de la Mesa Fortalecimiento Institucional de la TGR, con el objetivo de concretar el ingreso a trámite legislativo del Proyecto de Ley respectivo, en los meses siguientes.

**Abril:** la Dirección de la TGR y la AET realizan presentaciones conjuntas a la Dipres sobre el diagnóstico de la situación actual del Servicio y la propuesta de estructura, dotaciones, perfiles y planta.

**Agosto:** la Dipres entrega a la TGR la propuesta del Gobierno sobre estructura del servicio, dotaciones, perfiles y planta, y adecuación de la asignación de estímulo.



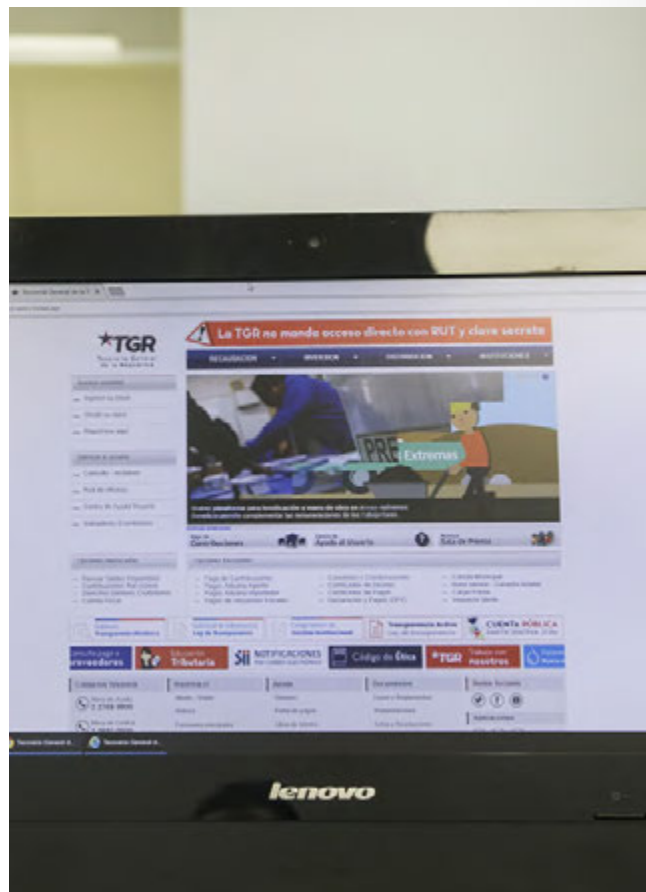
**Septiembre:** la Dirección de la TGR y AET acuerdan con la Dipres el texto del Proyecto de Ley de Fortalecimiento que ingresaría posteriormente al Congreso.

**Octubre:** la Presidenta de la República envía a la Cámara de Diputados el Mensaje con el que se inicia el trámite legislativo del proyecto de ley. El mismo mes la Comisión de Hacienda de la Cámara aprobó en general y en particular el proyecto.

**Noviembre:** la Cámara de Diputados despacha en general y particular el proyecto de ley.

**Diciembre:** la Comisión de Hacienda del Senado votó en general el proyecto de ley, hasta que el 2 de enero siguiente lo aprobó en particular y quedó listo para convertirse en Ley de la República.

**Febrero de 2018:** se publicó en el Diario Oficial la Ley N° 21.060, que Fortalece el Servicio de Tesorerías.



## MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA

En función del eje estratégico del mejoramiento continuo de la atención a los contribuyentes y usuarios, en 2017 la TGR realizó importantes mejoras en la infraestructura de las oficinas de las tesorerías regionales, provinciales y Metropolitana. Entre las obras más relevantes se cuentan las siguientes:

- Ampliación y remodelación de la Tesorería Provincial de San Antonio.
- Habilitación de nuevas dependencias para la Tesorería Provincial de Melipilla.
- Ampliación y habilitación de Tesorería Regional Metropolitana Sur.
- Remodelación del Área de Cobranzas de la Tesorería Regional Metropolitana.
- Habilitación nueva oficinas de la Tesorería Provincial de Coquimbo.
- Acceso especial para usuarios con discapacidad en oficinas centrales de Teatino 28 (Santiago).
- Mantención general de pavimentos y reposición de puerta de acceso en Unidad de Gestión Documental (Santiago).

También se ejecutaron obras de mantenimiento (sistema eléctrico y sanitario, y terminaciones de pintura y equipamiento en general) en los recintos del Jardín Infantil y Casino Institucional, en Santiago y se efectuaron trabajos de habilitación de sector norte de las oficinas ubicadas en Bandera 341 (piso 4) en Santiago, para alojar parte de las unidades de la División de Personal.

Figura 3: Ajustes a la estructura de cobro



### Nueva estructura de cobranza

Finalmente, a partir de 2016 se introdujo una nueva estructura organizacional para desarrollar la función de cobranza, que incluyó -entre otros aspectos- la conversión del perfil del procurador en recaudador fiscal, permitiendo contar con una mayor cantidad de personas para la ejecución de actuaciones de cobro en terreno, lo cual tiene un impacto directo en la recaudación, pues es posible acotar los plazos y acelerar el ciclo de cobro.

Junto a lo anterior, se creó una jefatura que entrega las directrices de cobro en cada tesorería regional, bajo el asesoramiento del analista de cartera y un staff de apoyo transversal para las labores administrativas asociadas al proceso de cobro judicial. Esta jefatura, que tiene a su cargo a varias Unidades Operativas de



Cobro (UOC), permite a quienes ejecutan los procesos (abogado, ejecutivo gestión de cobro y recaudador,) concentrarse en la realización de acciones de avance procesal, mejorando el rendimiento de la gestión de cobro de cada unidad.

El fortalecimiento institucional continuará su avance en el año 2018, teniendo como principal desafío la implementación de la Ley 21.060, que fortalece el Servicio de Tesorerías. ●

## ENERO



■ Facilitar el acceso y la atención directa a más de 24.000 usuarios es el principal objetivo de la nueva oficina de la **TGR en Alto Hospicio**, inaugurada el 16 de enero. La ceremonia de inauguración fue encabezada por el Tesorero General, Hernán Frigolett y contó con la asistencia del Intendente (s), Patricio Villablanca; y del alcalde de Alto Hospicio, Patricio Ferreira.

## FEBRERO

■ La Tesorería Regional del Maule participó en el programa **"Gobierno Presente"**, en las localidades de Santa Olga y Los Aromos, que fueron arrasadas por los incendios. Los funcionarios informaron a los damnificados sobre las medidas extraordinarias adoptadas por el Gobierno, como parte de la declaración de zona de catástrofe, entre las cuales se incluyeron la suspensión de las acciones de cobro de las deudas fiscales y de los remates por pago de contribuciones.



## MARZO



**TGR**  
Tesorería General  
de la República

■ La TGR estrenó un **nuevo logotipo**, destinado a proyectar su imagen institucional. Este sintetiza en su diseño parte del esfuerzo modernizador en que se encuentra empeñada la institución y que forma parte del Plan Estratégico Tesorería 2021.



■ El sitio web institucional **tgr.cl** incorporó una nueva sección, llamada Centro de Ayuda, para fortalecer la atención ciudadana y contribuir a descongestionar la atención presencial en las oficinas del servicio. La nueva sección incluye un espacio centralizado de información de trámites y de orientación para los usuarios.

## ABRIL

■ Con el objetivo de reforzar las competencias de las jefaturas intermedias y el liderazgo participativo, se realizó el primer ciclo del Curso Alineamiento y Liderazgo Institucional para Jefaturas Intermedias, en que participaron los tesoreros regionales. El curso fue dictado en Santiago por académicos del Centro de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. En la oportunidad, el entonces director nacional del Servicio Civil, expuso sobre los desafíos de modernización del Estado.



## MAYO



■ Ante la presencia de 300 invitados que repletaron el Salón de Honor de la Casa Central de la Universidad de Chile, el Tesorero General de la República, Hernán Frigolett, entregó su tercera **Cuenta Pública Anual**. La autoridad destacó los principales logros del ejercicio 2016, informando que la recaudación total alcanzó a \$45,9 billones, con un alza de 3,6%, respecto de 2015.



■ Con una clase magistral del Tesorero General, Hernán Frigolett, se inauguró la “Cátedra Humberto Vega”, de la Escuela de Capacitación de la TGR. Humberto Vega Fernández (1941-2009) se desempeñó como Tesorero General entre 1990 y 1994. Su interés por las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores, así como su convicción de la formación funcional como eje para potenciar el desarrollo institucional, fue la impronta que distinguió su gestión.

■ Con una clase magistral del Tesorero General, Hernán Frigolett, se inauguró la “Cátedra Humberto Vega”, de la Escuela de Capacitación de la TGR. Humberto Vega Fernández (1941-2009) se desempeñó como Tesorero General entre 1990 y 1994. Su interés por las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores, así como su convicción de la formación funcional como eje para potenciar el desarrollo institucional, fue la impronta que distinguió su gestión.

■ La TGR abrió sus puertas a la ciudadanía el domingo 28 de mayo, para participar en el Día del Patrimonio. Familias completas, niños jóvenes y adultos conocieron los servicios que ofrece la TGR y también se trasladaron al pasado, para conocer instrumentos y mobiliario utilizados a lo largo de los 90 años que a la sazón cumplía la Tesorería.



## JUNIO



■ Un equipo de cinco profesionales de la TGR participó en el **Programa Experimenta**, del Laboratorio de Gobierno. Esta iniciativa tiene como objetivo desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación centrado en los usuarios de las instituciones del Estado chileno. El equipo Experimenta de la TGR lo conformaron Claudia Ramírez, Nelly Carreño, Luciana Serraino, Teresa Correa y Carlos Pinto.

## JULIO



■ La TGR encargó a BancoEstado la gestión del pago de sus emisiones de bonos locales. Esto luego de la puesta en vigencia del Decreto Supremo 423, de 2017, en que se encomendó a la Tesorería para desarrollar en forma integral la administración y servicio de la deuda pública interna, como parte de la gestión del Tesoro Público. Firmaron el documento respectivo la gerente general Ejecutiva de BancoEstado, Jessica López y el Tesorero General de la República, Hernán Frigolett.

## AGOSTO



■ Con un amplio programa de actividades la TGR celebró los 90 años desde su creación, hecho ocurrido durante el gobierno del Presidente Carlos Ibáñez del Campo, el 5 de agosto de 1927. Desde Arica a Magallanes las funcionarias y funcionarios del servicio participaron en actividades de integración, culturales, artísticas y recreativas para festejar el acontecimiento. En este marco se presentó la canción oficial de la TGR, que resultó de un concurso interno organizado por la Unidad de Comunicaciones junto con la División de Personal. También se efectuó la premiación de los funcionarios que cumplieron entre 30 y 50 años de servicio.

## SEPTIEMBRE



■ Mejorar la calidad de la atención que la TGR ofrece a los usuarios y generar espacios agradables para los funcionarios, se cuentan entre los objetivos de las nuevas oficinas del Servicio que fueron inauguradas en Melipilla y San Antonio. Las modernas dependencias fueron inauguradas por el Tesorero General, Hernán Frigolett, quien estuvo acompañado por la presidenta nacional de la AET, Rosa Pino, por los tesoreros regionales metropolitanos y representantes de las autoridades locales.

## OCTUBRE



■ La TGR participó en la **Cuarta Feria de Educación Financiera**, ocasión en que presentó el juego "Tesoro público", que atrajo la atención de cientos de niños y adultos. El stand de la TGR también fue visitado por la Presidenta de la República Michelle Bachelet.

■ La TGR organizó el **Seminario Internacional "90 años de institucionalidad económica en Chile"**, en el marco de la celebración del nonagésimo aniversario de creación de la Tesorería General de la República. El encuentro convocó a los titulares de las instituciones económicas que fueron creadas por sugerencia de la Misión Kemmerer, en la década de 1920. Esto es, Banco Central de Chile, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Contraloría General de la República y la TGR, además de la reorganización del Servicio de Impuestos Internos.



*De izquierda a derecha: Tesorero General de la República Hernán Frigolett; Rector (S) de la Universidad de Chile, Rafael Epstein; Director del Servicio de Impuestos Internos, Fernando Barraza; Superintendente de la Bancos e Instituciones Financieras, Eric Parrado; y Contralor General de la República, Jorge Bermúdez.*

## NOVIEMBRE

■ La Tesorería Regional Santiago Sur inauguró sus **nuevas oficinas**, ubicadas Gran Avenida José Miguel Carrera 4452, comuna de San Miguel. En la ceremonia estuvieron presentes el Tesorero General de la República, Hernán Frigolett; autoridades comunales, dirigentes sociales y directivos de la TGR. El Tesorero de Santiago Sur, Cristián Arévalo, destacó que con estas nuevas dependencias “se cumple el anhelo de nuestros funcionarios y contribuyentes de contar con una atención al público de calidad”.



■ En una ceremonia realizada en el Palacio de La Moneda, la Presidenta de la República, Michelle Bachelet, junto a la ministra de Educación, Adriana Delpiano, y al director Nacional del Servicio Civil, Rodrigo Egaña, entregó el **Premio Anual a la Excelencia Institucional** a la TGR, oportunidad en que también recibieron este galardón el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac) y la Subsecretaría de Educación.

## DICIEMBRE

■ Luego de un arduo proceso de actualización tecnológica, la TGR estrenó una nueva plataforma web para facilitar el acceso de los usuarios a la **bonificación a la mano de obra** en zonas extremas (Ley N° 19.853). Este beneficio se entrega a los empleadores de las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Los Lagos, Aysén y Magallanes, que contratan trabajadores para sus faenas y actividades productivas.

■ La Comisión de Hacienda del Senado aprobó –en general– el Proyecto de Ley de Fortalecimiento Institucional del Servicio de Tesorerías. El 2 de enero de 2018 esta misma Corporación aprobó en particular el texto del Proyecto, con lo cual culminó el proceso de tramitación legislativa.

**Rosa Pino López:**

## El legado de la primera mujer que presidió el primer gremio fundado por Clotario Blest

Ingresó al Servicio el 26 de septiembre de 1977, como técnico en párvulos del Jardín Infantil “Nuestros Tesoros”, ubicado en Ñuñoa. Trabajó allí durante 16 años y luego pasó al Servicio de Bienestar, en pleno centro de Santiago. En esta oficina estuvo 24 años, hasta el momento de su jubilación, en diciembre de 2017. Por lo tanto, Rosa Ester Pino López trabajó durante 40 años en la Tesorería, a la que entregó gran parte de su vida. Entretanto estudió por su cuenta y se especializó como planificadora social.



A lo largo de sus 40 años en la TGR Rosa Pino vio innumerables cambios, algunos de los cuales pudieron ser bruscos o repentinos y otros lentos. Pero de todo este tiempo lo que más rescata es la prevalencia de los valores de probidad y honestidad de las personas. “Ha sido un verdadero orgullo para mí haber pertenecido a una institución que a lo largo su historia se ha caracterizado por la honorabilidad y rectitud de su personal, desde el más modesto funcionario o funcionaria, hasta los tesoreros generales que han dirigido la institución”, declara la ex presidenta de la Asociación de Empleados de Tesorería (AET).

Como presidenta de la AET a Rosa Pino le correspondió formar parte de los equipos transversales que redactaron el Código de Ética Institucional, en 2015. Conforme a ello sostiene que los valores plasmados en este documento reflejan perfectamente el sentir de la Institución, “porque al fin y al cabo las instituciones son lo que son por las personas”, sostiene la ex dirigente.

### Rol como dirigente de la AET

Se postuló por primera vez en 2002, a un cargo en la directiva de la AET en Santiago y al cabo de seis años tomó la decisión de postularse a un cargo en la AET Nacional. Salió elegida en el cuarto lugar, sin haber hecho ninguna campaña. “Esto me demostró que la gente me estimaba y por eso decidí continuar, ahora con más entusiasmo”.

En su primer cargo en la AET Nacional Rosa Pino fue tesorera por cuatro años, hasta que en la siguiente elección obtuvo la primera mayoría y, por derecho propio, le correspondió asumir como presidenta del gremio, en 2014. De este modo, pasó a ser la primera mujer en ocupar este cargo en la AET, desde que el 27 de abril de 1939 este gremio fuera fundado por Clotario Blest.

En su experiencia de dirigente Rosa Pino dice que “es fácil criticar, descalificar, reclamar y hacer pataletas”, pero que lo más difícil es “mantener el control, el



## “Al fin y al cabo las instituciones son lo que son por las personas”

diálogo y la prudencia con el afán de buscar puntos de encuentro y colaborar”. Subraya que el dirigente gremial o sindical siempre tiene que privilegiar el bien común, en este caso de los asociados.

### Legado de Clotario Blest

El hecho de ser dirigente de la AET le abrió puertas por una razón especial: se trata del primer gremio que fundó Clotario Blest. “Nuestro gremio goza de una gran legitimidad y es muy valorado afuera de la TGR, por este motivo”, agrega. “Para la AET es un orgullo que don Clotario Blest haya sido nuestro fundador y gracias a él marcamos la diferencia en el ámbito sindical del sector público”, afirma, destacando luego que el también fundador de la ANEF y de la CUT “nos dejó un legado muy valioso, sobre todo desde el punto de vista moral y ético y tenemos el deber de conservarlo”. Parte de este legado -indica- es que “el poder sindical no es para el bien de los dirigentes, para que se den gustos personales o presumir de caudillos, sino que es un medio para favorecer al conjunto de nuestros representados”, aclara Rosa Pino.

### Principales logros

Durante su gestión como presidenta de la AET, Rosa Pino dice que tuvieron importantes logros y

avances que estaban pendientes desde hace años. “Partimos en 2014 con la socialización del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en el sector público y culminamos con la obtención del Premio a la Excelencia Institucional, en 2017, donde se refleja el compromiso y el trabajo de cada uno de los funcionarios a nivel nacional. Este premio marca un hito en la historia de la Tesorería, tanto por la importancia de este galardón, a nivel nacional, como porque fue el resultado de un trabajo mano a mano entre la Administración y la AET”. Lo relevante para ella es que fue el resultado de un trabajo en equipo.

Dice que otro hito importante fue la aprobación de la Ley de Fortalecimiento Institucional, en diciembre de 2017, luego de una intensa tramitación en el Congreso. Destaca que uno de los mayores méritos de esta Ley es haber avanzado en el reconocimiento del trabajo decente para los empleados que están a contrata. Otro logro que destaca es haber retomado la práctica de los concursos de promoción interna, “porque la carrera funcionaria estaba estancada”, aclara.

### Temas pendientes

Así y todo, cree que falta mucho por hacer dentro de la Tesorería, principalmente para seguir avanzando en la creación de un ambiente propicio para enfrentar los nuevos desafíos. Así, por ejemplo, “hay que seguir trabajando para eliminar las parcelas, los compartimentos estancos, porque así no es posible lograr objetivos que son transversales en la Institución”.

Mirando hacia el futuro y a modo de legado para los sucesores en la directiva de la AET, Rosa Pino plantea la necesidad de respetar la institucionalidad, “siempre”. Esto es, “respetar las reglas del juego para crear un clima de confianza; actuar con la máxima transparencia; transmitir certezas a las personas y evitar los protagonismos innecesarios y la demagogia”, subraya con la convicción quien fuera la primera presidente mujer de la AET. ●

ódulo

**7** Módulo

**6** Mód

# Atención Analistas



## **CAPÍTULO II**

### Resultados de la Gestión



## Capítulo II:

### Resultados de la gestión

**D**urante el periodo 2014-2017 la Tesorería General de la República (TGR) presentó una trayectoria de mejoramiento continuo en el desempeño de todas sus funciones. Específicamente, sobresalen los resultados registrados en su gestión de recaudación, distribución e inversión de los recursos del Tesoro Público. El cometido de las actividades propias de la Misión institucional, que le corresponde a la TGR como servicio público especializado en el manejo de los fondos fiscales, a la vez constituye la base para medir el nivel de cumplimiento de sus metas estratégicas y los resultados en cada ejercicio anual.

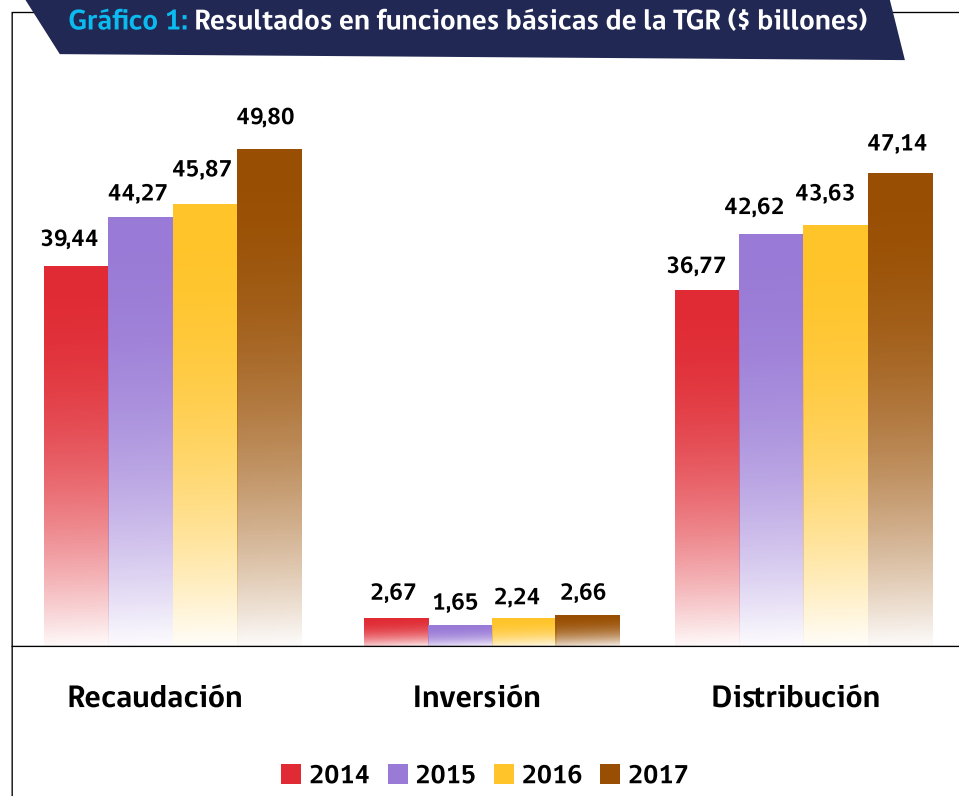
En comparación con 2016, en 2017 la Institución mantuvo incrementos en los tres ámbitos de operación: 8,6% en recaudación, 8,0% en distribución y 18,7% en inversión, con lo cual completó cuatro años consecuti-

vos de crecimiento significativo en el despliegue de su Misión institucional. (Gráfico 1).

Desde el punto de vista operacional, los factores clave que han permitido estos resultados se resumen en los siguientes puntos: a) gestión enfocada al cumplimiento de las metas sintetizadas en el Plan Estratégico Tesorería 2021; b) uso eficiente de los recursos humanos y logísticos de que dispone la Institución para cumplir con sus funciones; y c) nuevo enfoque de la gestión de personas, orientada al alineamiento estratégico, de modo que los esfuerzos individuales y de los equipos de trabajo respondan a una Visión ampliamente compartida por los funcionarios acerca de la proyección futura del Servicio.

#### Foco en la pronta recaudación

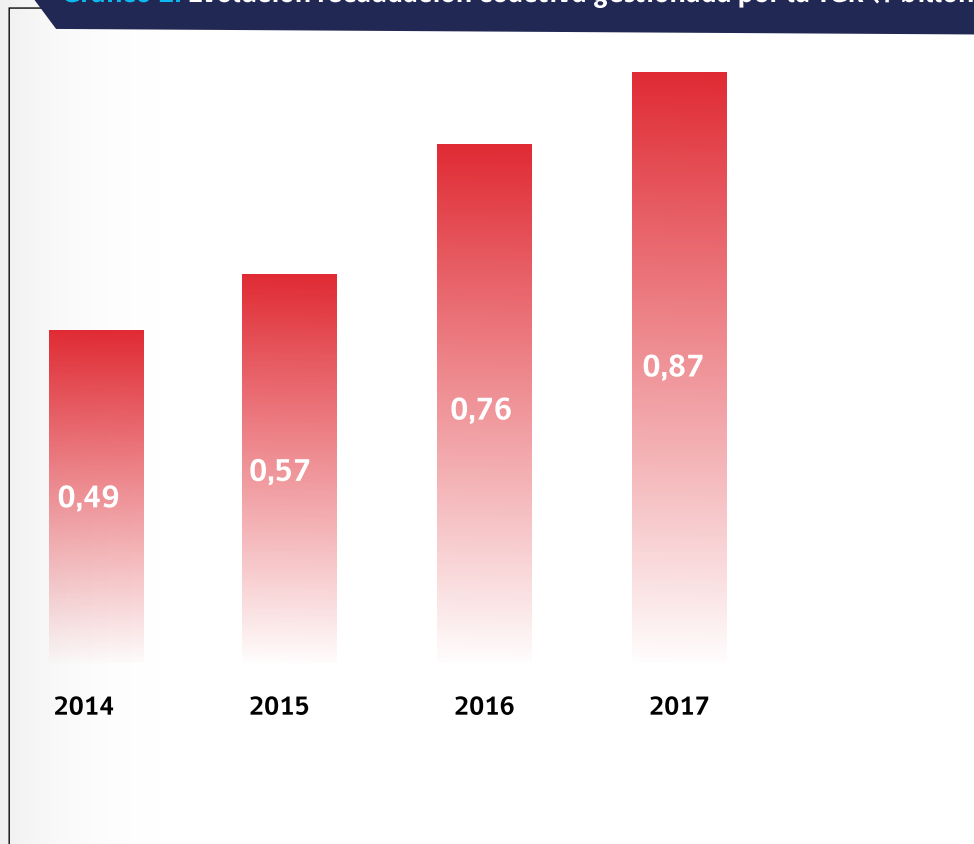
**Gráfico 1: Resultados en funciones básicas de la TGR (\$ billones)**



Se procedió a la instalación de una nueva política de cobranza en este periodo, que apunta a fortalecer el coeficiente de recupero de la cartera morosa y al pronto pago de las obligaciones de los contribuyentes, énfasis que ha arrojado resultados favorables en el ámbito de la recaudación coactiva, como se puede observar en el Gráfico 2.

El enfoque de gestión integral persigue socializar de manera directa los objetivos institucionales en el contexto de la administración tributaria, de modo que los funcionarios perciban de

**Gráfico 2: Evolución recaudación coactiva gestionada por la TGR (\$ billones)**



### Satisfacción de usuarios

La instalación de un modelo transversal de gestión de clientes presenciales, cuyo objetivo es disminuir los tiempos de espera en las salas de atención y agilizar el flujo de público para el pronto pago, ha reforzado notablemente la marca TGR en la percepción ciudadana, donde las encuestas aplicadas de forma periódica para la evaluación de la calidad de servicio por parte de los usuarios han tenido excelentes resultados.

forma clara que la meta de recaudación es primordial para fortalecer el cumplimiento tributario. Por ende, los esfuerzos de recupero de la deuda tributaria morosa deben ser complementados por un plan de acción operacional, para facilitar el acceso de los contribuyentes a más y mejores canales de pago para cancelar sus compromisos tributarios, lo cual ha mostrado resultados positivos en el pago de estas obligaciones dentro de los plazos legales.

A este objetivo ayudan las campañas de comunicaciones externas, con el fin de informar y recordar a los contribuyentes sus compromisos con el Fisco. Estas campañas son otro soporte para elevar el nivel de cumplimiento tributario.

De este modo, la política promovida en la TGR, en orden a establecer un quehacer diario con orientación al cliente (contribuyentes, reparticiones del Estado y beneficiarios de recursos fiscales), ha contribuido a los buenos resultados de la encuesta anual de medición de satisfacción del usuario. Gráfico 3.

Según estas encuestas realizadas por firmas externas<sup>1</sup>, en el periodo 2014-2017, el conjunto de las tesorerías regionales y provinciales a lo largo del país mostró un nivel de satisfacción promedio del 90,7%. En 2017, se obtuvo una evaluación que ascendió a 94%, tal como se observa en el Gráfico 3. Entre los principales motivos de satisfacción general, están la atención amable, eficiente y cordial, como así también la agilidad en la atención.

En este mismo gráfico se observa una baja en el nivel de satisfacción en 2016, lo cual se debió a un cambio

<sup>1</sup>ACNexo, para los años 2016 y 2017. <http://www.acnexo.cl/>

## Alejandra Montiel Saladriga, coordinadora de Planificación y Control de Gestión



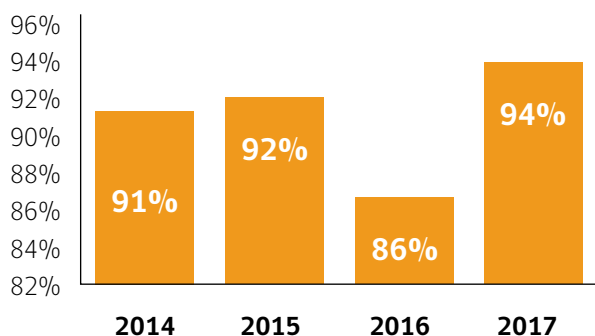
Creo que el trabajo en equipo es clave para lograr los objetivos que se plantean a nivel institucional. En este sentido, valoro el equipo humano en que he participado, el que ha estado comprometido con las metas estratégicas. Este ha sido un gran aprendizaje, tanto en lo personal como en lo profesional.

El desafío principal que hemos tenido quienes integramos el equipo de trabajo en la Unidad de Gestión Institucional, ha sido apoyar técnicamente a las distintas áreas para el cumplimiento de las metas. Con este fin, nuestra Unidad desarrolló el Sistema de Control de Gestión Integral, herramienta fundamental para el seguimiento del Plan Estratégico.

En esta misma línea, destaca la implementación de un Modelo de Gestión Integral, cuyo objetivo es articular todos los compromisos y metas institucionales con el Plan Estratégico. A esto se agrega el desafío de documentar los procesos de planificación y control de gestión bajo los parámetros institucionales.

Paralelamente, hemos seguido avanzando en la mejora de las herramientas utilizadas en la planificación y control de gestión. Esto permitirá a la TGR impulsar un mejoramiento continuo de productividad, de una manera participativa.

**Gráfico 3: Satisfacción general de usuarios en atención presencial en la TGR**



metodológico, que consistió en realizar la medición tanto en período de alta afluencia de público como en momentos de afluencia normal. Previo a 2016, la medición sólo se realizó en período normal. La mayor exigencia metodológica permitió ajustar el foco en la gestión de salas, y rápidamente se logró el repunte sustantivo de la satisfacción usuaria. El desafío futuro

radica en mantener la excelencia de servicio para que los usuarios mantengan la percepción de que la TGR los tiene como un foco prioritario en su estándar de atención.

## Resultados de las funciones básicas

### 1. Recaudación

En 2017 la recaudación continuó su proceso de crecimiento, al incrementarse en 8,6%, impulsada por la excelente conducta de pago de los contribuyentes, por los efectos de la Reforma Tributaria y por la eficacia de las acciones de recaudación coactiva de la TGR.

La recaudación total de 2017 ascendió a \$ 49,8 billones, cifra superior en 8,6% a la del año pasado y 23,6% mayor que los \$ 39,4 billones de 2014. Del total recaudado en 2017, 40,9 billones lo aportó el ítem recaudación tributaria, la que a su vez correspondió a 97,9% de recaudación espontánea y 2,1% de recaudación coactiva.

A su vez, del total recaudado en 2017, la recaudación financiera alcanzó al 16,3%, con un monto de \$ 8,11 billones. Este ítem corresponde a la gestión de inversión de los fondos del Tesoro, como también a la emisión de instrumentos de deuda pública.

Por tipo de impuestos, en 2017 el principal flujo de la recaudación tributaria provino del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que aportó \$ 14,75 billones; seguido por el Impuesto a la Renta, con \$ 13,93 billones; en tanto, los impuestos específicos aportaron \$ 2,62 billones y otros impuestos \$ 1,53 billones. Gráfico 4.

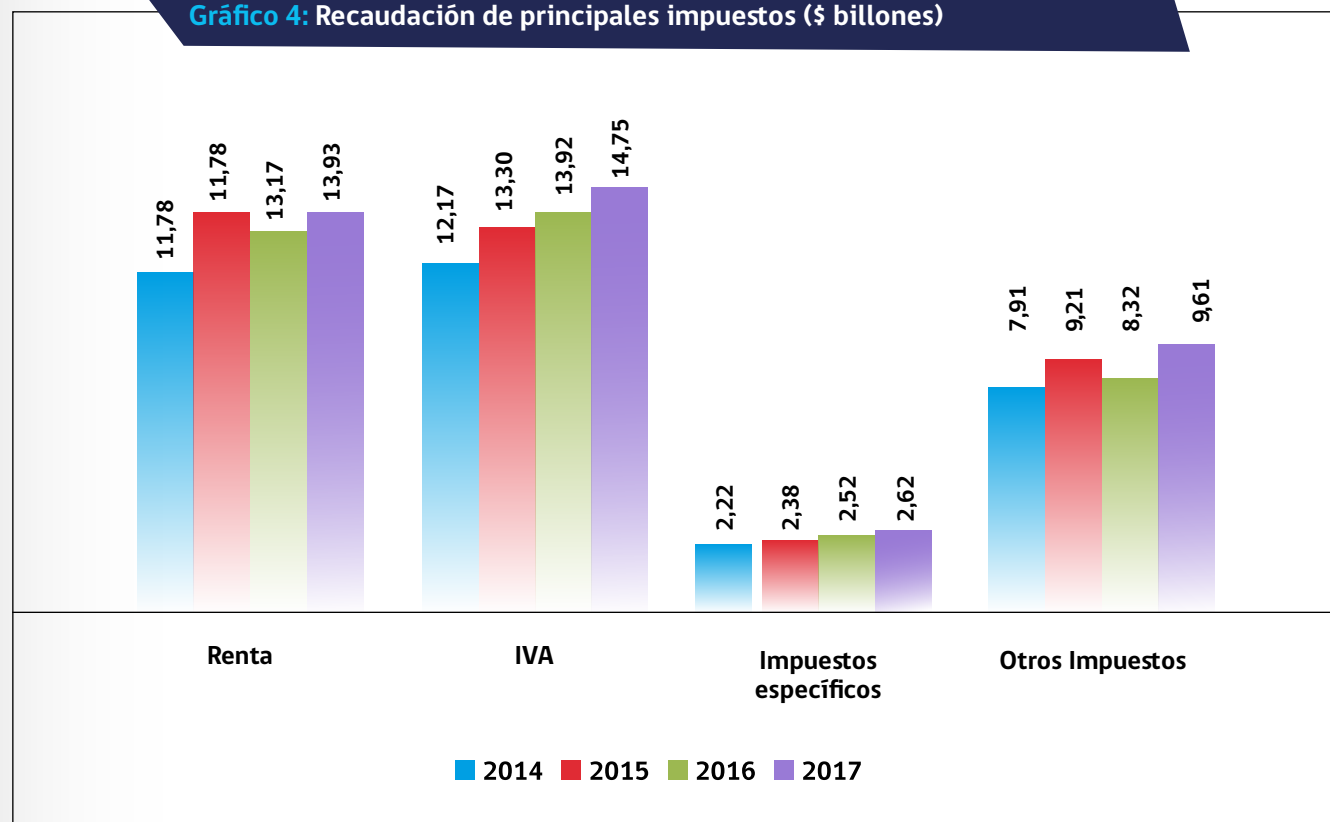
En 2017 las acciones de cobro generaron más de tres millones de operaciones de pagos al contado, lo que a su vez implicó un ingreso neto de \$ 531.546 millones en la caja del Tesoro, luego del descuento de \$ 148.991 millones, como beneficio de condonación de un porcentaje de los intereses y las multas a los contribuyentes que optaron por esta vía para regulari-

zar su situación tributaria. De forma complementaria, los convenios de pago (a plazo) sumaron 73.107, por un monto proyectado de recupero de \$ 724.053 millones (a 13 meses en promedio). Por esta vía, las cuotas pagadas en 2017 reportaron a las arcas fiscales \$237.695 millones.

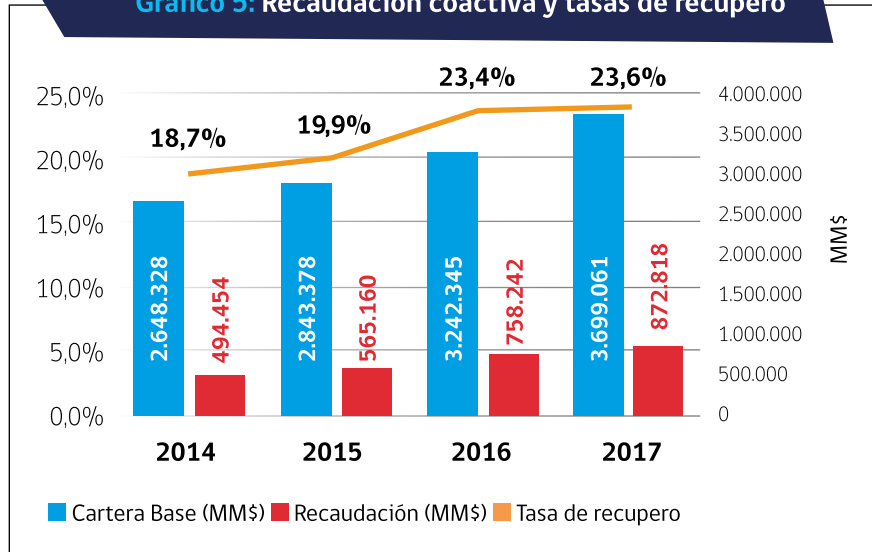
En el periodo 2014-2017 la recuperación de cartera morosa por efecto de cobranza coactiva tuvo una tasa de recuperación promedio del 21,4%, estabilizándose en los últimos dos años en una tasa en torno al 23,5%, esto en relación a una cartera morosa que pasó de \$ 2,6 a \$ 3,7 billones entre ambos años. Gráfico 5.

En resumen, en el período se registraron importantes resultados en la función de recaudación, tanto aquella que recibe la TGR en forma espontánea, como la que es resultado de las acciones de cobranza administrativa y judicial.

**Gráfico 4: Recaudación de principales impuestos (\$ billones)**



**Gráfico 5: Recaudación coactiva y tasas de recuperio**



A lo largo del periodo la TGR ha seguido la línea de potenciar los egresos (transferencias fiscales, pagos a contribuyentes y a beneficiarios de subsidios) por medios digitales, alcanzando éstos a 92,2%. Lo anterior representa un aumento de 3,2% en relación a 2014.

En 2017 la TGR concretó egresos por \$ 9,6 billones, de los cuales casi 2 billones correspondieron a devoluciones por Operación Renta, a 2.515.130 contribuyentes. El 93,7% de estas devoluciones fue mediante transferencia bancaria.

## 2. Distribución

En 2017, de los fondos distribuidos por la TGR, el 70,4% fue para el desarrollo de funciones y programas de los distintos ministerios (Gráfico 6), ítem denominado aporte fiscal, que se mantuvo en un nivel de incidencia en la distribución relativamente constante en el período 2014-2017. Del aporte fiscal, casi 70% del total de los fondos ejecutados desde la partida del Tesoro fue a los ministerios e instituciones que gestionan políticas sociales, destinándose el restante a desarrollo productivo e infraestructura y a otras funciones del Estado. Gráfico 6.



Con respecto a 2014, las transferencias electrónicas por Operación Renta han experimentado un crecimiento de 11,3%.

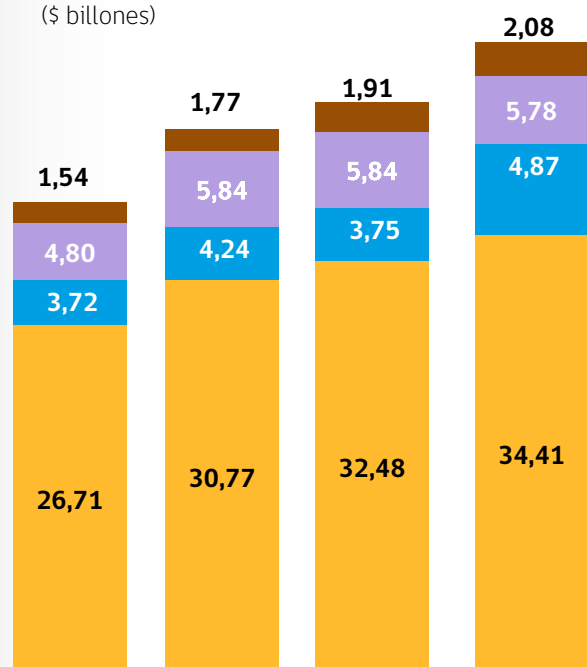
Otros egresos que realiza la TGR son los pagos, reintegros y/o subsidios a personas y empresas. En 2017, la TGR efectuó 4.042.395 de pagos directos a personas y empresas, en su mayor parte a través de depósitos en cuentas bancarias y en menor medida mediante cheques y pagos por caja. De estos, concretó 390.336 pagos a vocales de mesa en el país, y por primera vez, a 1.317 vocales de mesa en el extranjero.

Por otra parte, al 2017, la reducción al máximo de siete días hábiles de plazo para efectuar los egresos por vía no electrónica -por concepto de bienes raíces y otros egresos a contribuyentes que lo solicitaran- había alcanzado un nivel de cumplimiento de 99,4%, superando la meta comprometida (97,8%).

Otra de las funciones de distribución de la TGR es el manejo y asignación de los recursos del Fondo Común Municipal (FCM), el cual ascendió a \$ 1,25 billón en 2017, con un crecimiento de 31,6% nominal, en comparación con el acumulado en 2014. Las principales fuentes del FCM son impuesto territorial, permisos de circulación y patentes comerciales.

**Gráfico 6:**  
**Distribución por clasificación de gastos**

(\$ billones)



2014      2015      2016      2017

- Distribución Extrapresupuestaria
- Otros Gastos Presupuestarios
- Operaciones Complementarias
- Aporte Fiscal

El FCM es un mecanismo de distribución progresiva de recursos, desde las comunas de mayores ingresos, hacia las comunas de menores ingresos, las cuales se cuentan también entre las de mayor densidad poblacional del país. En 2017, el 47% de los recursos de este fondo lo aportaron 10 comunas de mayores ingresos. Con datos correspondientes a 2016, la Tabla 2 muestra el resultado redistributivo del FCM.

### 3. Gestión financiera

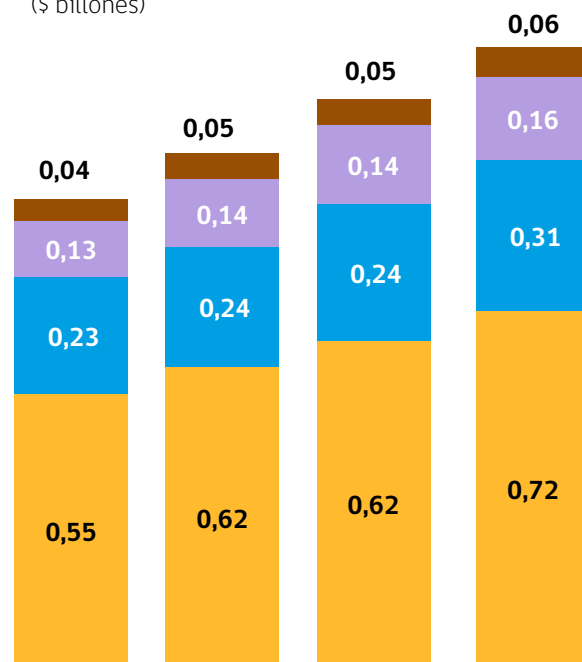
En 2017 la TGR continuó avanzando en el desarrollo de la gestión financiera de los recursos que conforman los activos del Tesoro Público, según la política que en este plano determina el Ministerio de Hacienda. Con este fin la Institución ha invertido los excedentes de

caja en instrumentos seguros, mayoritariamente del mercado nacional. A su vez, ha participado activamente en la gestión de los fondos soberanos del país: de Reserva de Pensiones (FRP) y de Estabilización Económica y Social (FEES); así como los fondos especiales para educación, para enfermedades con tratamiento de alto costo (Ley Ricarte Soto) y de apoyo regional.

Todos estos fondos sumaron \$ 19,72 billones, cifra equivalente a US\$ 32.053,6 millones, al tipo de cambio dólar observado, del 29 de diciembre de 2017. De este total el FEES representó el 46% y el FRP el 31,2%. Otros activos financieros del Tesoro representaron el 16,6% y las cifras menores correspondieron al resto de los fondos. El Gráfico 8 muestra un resumen de los fondos, al 31 de diciembre de 2017.

**Gráfico 7:**  
**Evolución Fondo Común Municipal**

(\$ billones)



2014      2015      2016      2017

- Impuesto Territorial
- Permisos de Circulación
- Patentes Comerciales
- Otros Pagos Municipales

**Tabla 2: Efecto distributivo del Fondo Común Municipal**

Categoría	Cantidad Municipios	Población	Aporte FCM/ingreso total	Aporte FCM per cápita
Comunas alto desarrollo	84	13.268.965	21,1%	\$ 45.423
Comunas medio desarrollo	152	3.712.433	43,1%	\$ 96.821
Comunas bajo desarrollo	109	1.210.290	56,1%	\$ 166.919

Elaboración propia con datos de 2016.

Los fondos soberanos y especiales fueron invertidos en su mayor parte en el mercado internacional y en instrumentos de renta fija, los cuales presentaron una rentabilidad de 8,5% para los soberanos y de 4,4% en el caso de los fondos especiales. A su vez, el plazo de las operaciones en el caso de estos últimos fue de 84 días en promedio, debido a la condición de que sean fondos de alta liquidez, para hacer frente a los requerimientos fiscales. En cambio, la duración promedio de la inversión de los fondos soberanos fue de 6,1 años.

Paralelamente, la TGR ha operado como agente emisor de instrumentos de deuda fiscal, lo que incluye el pago de las amortizaciones e intereses. El diagrama siguiente muestra el balance macrofinanciero de la gestión de deuda pública en 2017.

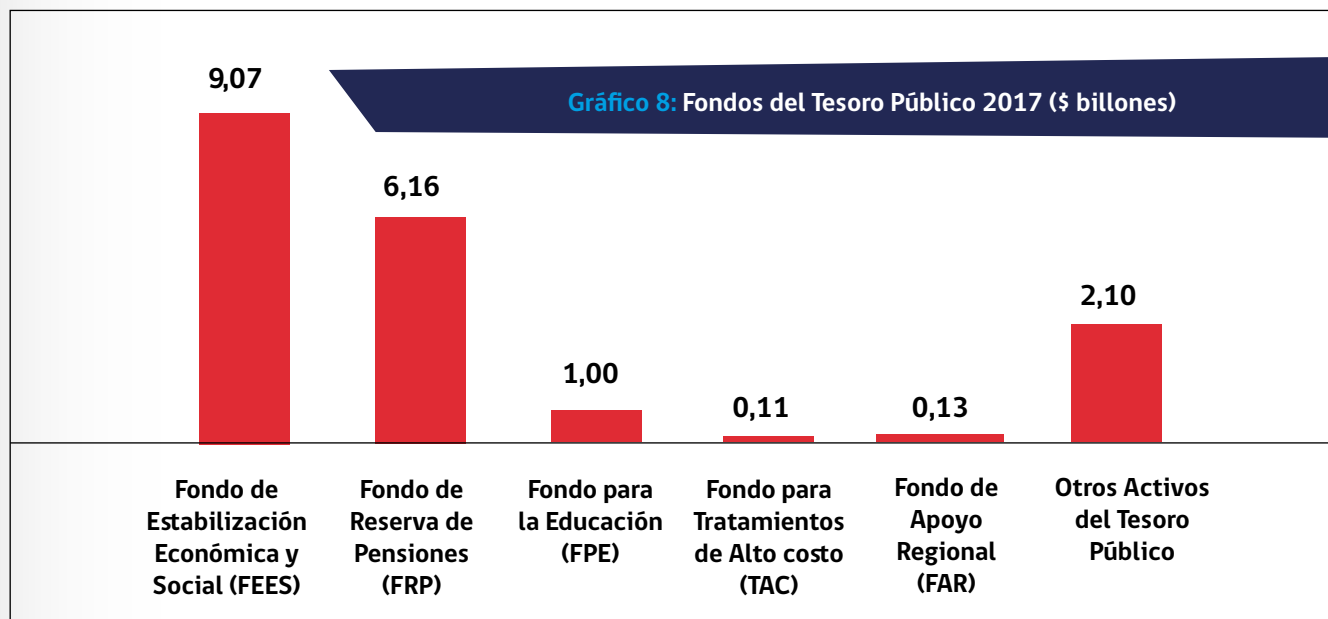
El balance del Tesoro Público presentó alzas tanto en activos como en pasivos, llevando la posición deudora neta de \$ 19,03 billones en 2016, a \$ 23,28 billones en 2017.

### Nuevas funciones

La alta eficiencia demostrada en la gestión financiera llevó a la autoridad de Hacienda a transferir a la TGR el rol de agente pagador de la deuda pública, que hasta mediados de 2017 realizaba el Banco Central. Esta nueva función le impuso una alta responsabilidad para el resguardo de los instrumentos financieros del Estado y a la vez le otorgó un nuevo reconocimiento a la impecable trayectoria que la Institución ha tenido en el manejo de los fondos fiscales.

**Tabla 3: Características de la inversión de los fondos del Tesoro Público**

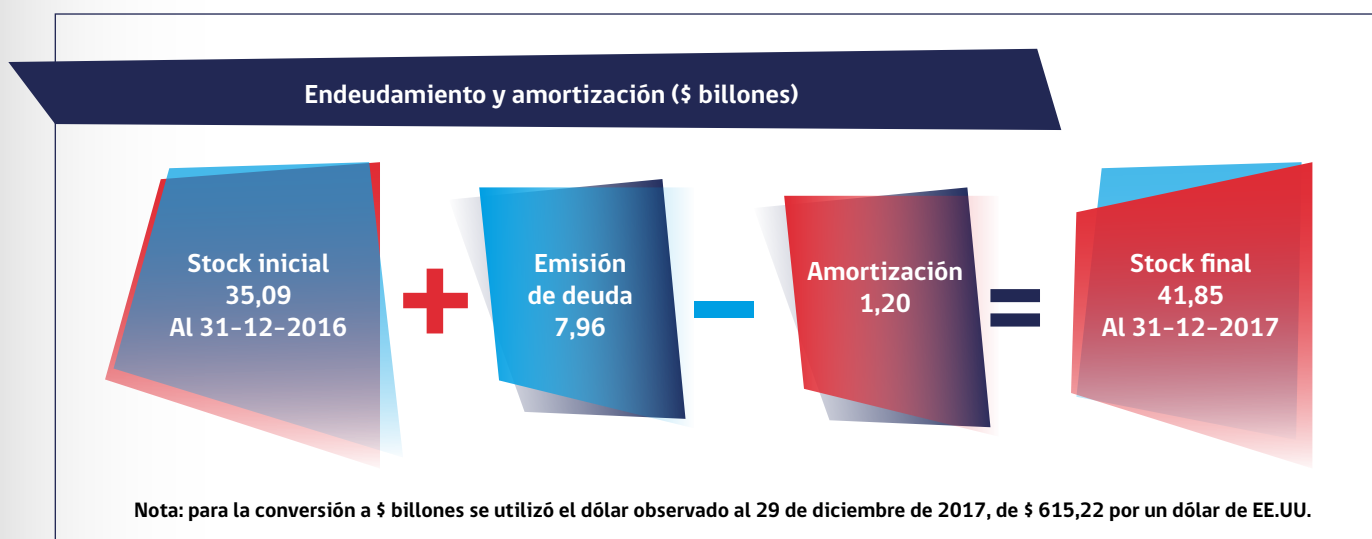
	Montos \$ billones	Mercado Internacional	Mercado Local	Renta Fija	Renta Variable	Duración Promedio	Rentabilidad
Fondos soberanos	15,23	100%	0%	88,7%	11,3%	6,1 años	8,5%
Fondos especiales	1,24	80,2%	19,8%	97,2%	2,8%	84 días	4,4%
Otros activos del Tesoro Público	2,10	57,9%	42,1%	99,8%	0,2%	62 días	4,1%



Además, durante 2017 la División de Finanzas Públicas diseñó la implementación de un nuevo contrato de custodia de los activos del Tesoro, para luego proceder a la licitación de este servicio. A esta licitación postularon destacadas instituciones financieras internacionales y resultó seleccionado el Banco Northern Trust. Este nuevo servicio comenzaría a operar durante el primer semestre de 2018 y permitiría ampliar las opciones de inversión del Tesoro Público, a través de un banco de clase mundial.

**Tabla 4: Balance del Tesoro Público (\$ billones)**

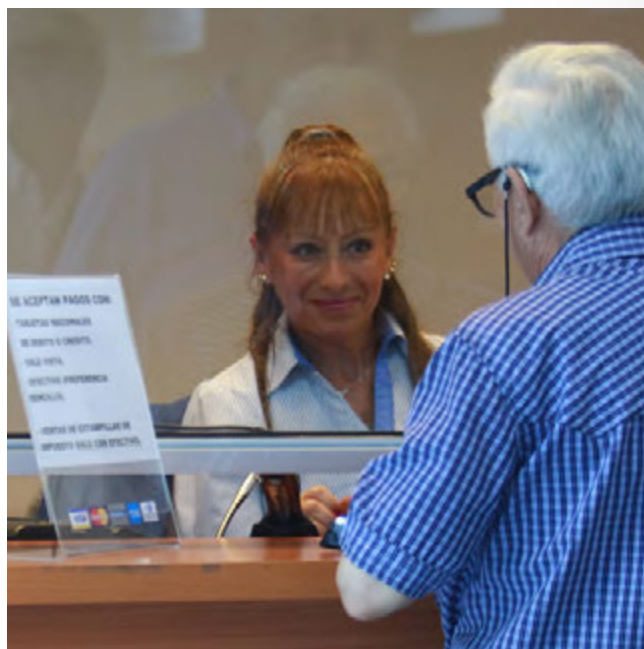
	2016	2017
Activos	16,06	18,57
Pasivos	35,09	41,85
Posición deudora neta	19,03	23,28



## Gestión organizacional

En virtud del Convenio de Desempeño Colectivo 2017, suscrito con el Ministerio de Hacienda, según el Artículo 7° de la Ley 19.553, en 2017 la TGR dio cumplimiento satisfactorio a las metas de desempeño colectivo (MDC), alcanzadas por sus 27 equipos de trabajo comprometidos para este fin. Este resultado se suma al de los años precedentes, en que el Servicio obtuvo una evaluación similar, mostrando con ello la eficiencia y compromiso de sus 1.992 funcionarias y funcionarios.

En este periodo el eje de la gestión y desarrollo de personas en la TGR ha sido el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en el Estado y el Plan Estratégico. En esta línea, durante 2017 las actividades estuvieron dirigidas a socializar y aplicar los contenidos de la Política de Gestión de Personas; el Código de Ética Institucional; y el Protocolo de Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal, sintetizado en el programa Somos TGR.

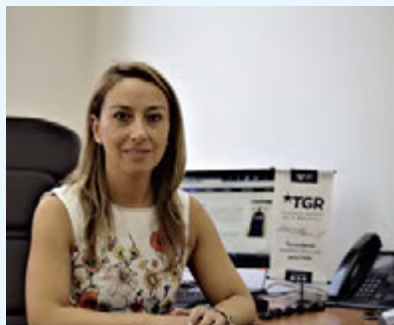


## Reconocimientos

En el contexto de la nueva estrategia Institucional, la TGR fue invitada a exponer ante entidades externas su experiencia. Así, por ejemplo, la TGR tuvo una destacada participación en el XXI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), que se llevó a cabo a fines de 2016, y cuyo tema central fue Reforma del Estado y de la Administración Pública. Luego, la Institución fue invitada a exponer en dos seminarios organizados por el Servicio Civil: el primero para dar cuenta de la estrategia en el ámbito de gestión de personas y su experiencia en materia de calidad de vida laboral, y el segundo para exponer sobre los programas de liderazgo que ha realizado la Institución en los últimos años, actividad, esta última, que contó con la presencia del Secretario Ejecutivo del CLAD. Como consecuencia de esta participación la Institución fue reconocida por el Servicio Civil.

Por otra parte, y 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

### Alda Schiappacasse Franco, Tesorera Región del Libertador Bernardo O´Higgins



La consolidación del sistema de métricas y metodologías de trabajo que nos aporta el Plan Estratégico ha sido de gran ayuda para desarrollar nuestras funciones. Me parece que ha sido una medida acertada, tomando en cuenta que los servidores públicos debemos orientar nuestro trabajo hacia objetivos claros, centrando nuestro accionar en la generación de valor público, para todos nuestros usuarios y para el país en general.

A esto se suman los esfuerzos dirigidos a mejorar el ambiente laboral, a partir de las orientaciones entregadas en el Protocolo de Conciliación de Vida Laboral, Familiar y Personal, lo que a su vez ha permitido un mayor involucramiento de las funcionarias y funcionarios con los objetivos estratégicos.

En el plano operativo, la consolidación de la nueva estructura de cobro y la Política de Convenios y Condonaciones nos ha permitido mejorar la eficiencia en nuestros procesos internos y abordar de mejor manera las tareas de cobranza.

En el plano de las personas, hemos desarrollado acciones para cohesionar los equipos de trabajo, procurando que cada miembro desarrolle sus potencialidades de la mejor manera posible, siendo nuestra preocupación permanente la entrega de herramientas para incrementar las competencias y lograr una sinergia que nos permita cumplir con los objetivos estratégicos fijados.

fue distinguida como "Entidad pública destacada". La entrega del galardón se hizo en una ceremonia encabezada por el rector de la Usach, Juan Manuel Zolezzi. El reconocimiento más importante lo constituyó el Premio a la Excelencia Institucional, otorgado por el

Gobierno a través del Servicio Civil, en 2017. El jurado que otorga la distinción valoró los tres pilares de la modernización, desarrollados a partir del Plan Estratégico: modernización de la cobranza; calidad de servicios en la atención ciudadana y desarrollo integral de las personas. Este premio es el máximo reconocimiento que un servicio público recibe dentro de la administración del Estado y la TGR lo recibió por primera vez en su historia.

Ciertamente que estos reconocimientos constituyeron un gran respaldo a la gestión institucional y un aliciente para continuar por esta senda de mejora continua y por una búsqueda permanente por la excelencia en la gestión. ●





**Código de Ética**  
**Política de Desarrollo de Personas**  
**Protocolo sobre Conciliación de la Vida**  
**Laboral, Familiar y Personal**

### Nuevo Impuesto Verde a Vehículos Usados y Medianos

El impuesto verde a las fuentes nuevas busca reducir el impacto negativo en el medio ambiente.

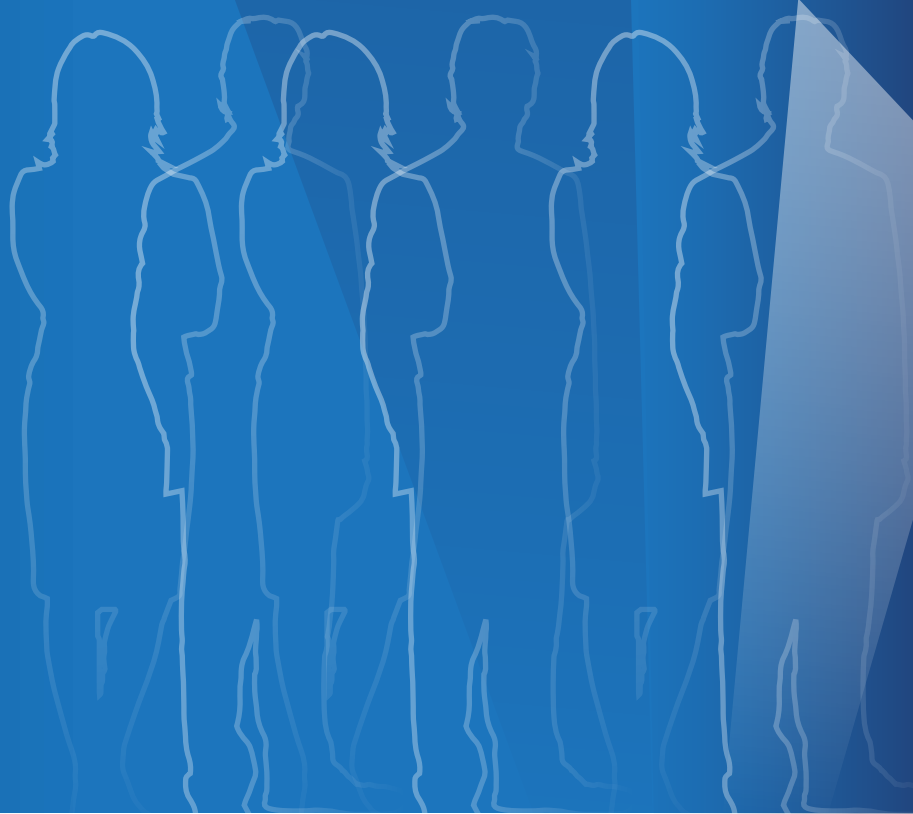
#### ¿Quiénes deben pagar?

Deberán pagar todos aquellos personas que compren automóviles nuevos de uso particular, los vehículos comerciales, furgones y camionetas que sean dedicados como vehículos de trabajo.

Los taxistas también pagan este impuesto, pero en su caso su nuevo vehículo como tal en el Ministerio de Transportes, deberán ingresar a www.tesoroa.com para acceder a la normativa.

# CAPÍTULO III

## Gestión del cambio



## Gestión del cambio

### Lineamientos y Recursos

Los avances y logros obtenidos por la TGR en los últimos años son frutos de un diseño estratégico y un elevado compromiso y participación de las personas que integran la Institución, lo cual se ha visto reflejado en un trabajo centrado en objetivos claramente definidos en una hoja de ruta y en la alta motivación para alcanzar las metas, en su mayor parte orientadas a ofrecer un mejor servicio para los contribuyentes y usuarios.

En función de tales desafíos, el Servicio definió los siguientes ejes estratégicos:

- a) Orientación al logro de los resultados en materia de la recaudación tributaria, a partir de una mayor eficacia en las acciones de cobranza y de una gestión moderna de las otras dos funciones fundamentales: distribución e inversión de los recursos del Tesoro Público.
- b) Desarrollo y fortalecimiento de una cultura organizacional centrada en la excelencia de servicios para lograr un alto grado de satisfacción de los usuarios, ciudadanos y Gobierno.

c) Actualización tecnológica para hacer frente al aumento natural de contribuyentes, y usuarios que acceden a beneficios fiscales, como para responder a los nuevos requerimientos de recaudación derivados de la Reforma Tributaria.

d) Reconocimiento de las personas como motor de la eficiencia productiva y de los cambios que son necesarios para mejorar la atención a contribuyentes y usuarios y para alcanzar las metas estratégicas.

e) Sumar nuevos procesos de certificación de calidad ISO, de modo de garantizar la proyección de la eficiencia hacia los resultados futuros.

f) Promover la innovación, la gestión del conocimiento y las prácticas colaborativas que permita procesos más eficaces, eficientes y transferibles al sector público.

Consecuentemente con lo anterior, se estableció una Misión institucional, definida de la siguiente manera:

*- Somos el Servicio Público encargado de recaudar, distribuir, gestionar las inversiones y contabilizar el Tesoro Público. Generamos valor público cuando cumplimos con las obligaciones que nos encomienda la ley, satisfaciendo las necesidades de nuestros ciudadanos(as), usuarios(as) públicos, privados y Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en servicios e innovación.*

Asimismo, se definió una Visión que resultara inspiradora y desafiante para quienes se desempeñan en la Institución:



*- Ser reconocidos como un Servicio Público de vanguardia internacional en la gestión de los recursos del Tesoro Público, amable, transparente y con alta solidez técnica.*

Junto con lo anterior se establecieron tres valores básicos institucionales: **credibilidad**, para cumplir con la confianza que los ciudadanos depositan en el Servicio; **responsabilidad**, para tratar a los contribuyentes con respeto, apego a la probidad y privilegiando el interés general por sobre el personal; y **debido cuidado**, para realizar nuestras tareas a través de métodos de trabajo confiables y transparentes, de manera respetuosa con los contribuyentes con quienes interactuamos permanentemente.

En este contexto, se identificaron cinco objetivos estratégicos:

**1.** Mejorar la satisfacción de nuestros ciudadanos, usuarios públicos y privados y Gobierno, mediante una gestión orientada a la calidad de servicios, que permita generar valor público.

**2.** Asegurar la recaudación y recuperación de los ingresos fiscales, promoviendo el logro de resultados que permitan asegurar el financiamiento de las políticas públicas diseñadas por el Gobierno.

**3.** Aumentar la eficacia y eficiencia de la distribución de recursos mediante el fortalecimiento de la calidad de los procesos para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios públicos y privados y Gobierno.

**4.** Mejorar la calidad y oportunidad de la información contable, mediante el fortalecimiento de los procesos, para promover la accountability pública y privada.



**5.** Gestionar eficientemente las inversiones del Tesoro Público, apoyando el proceso de rentabilización de los recursos fiscales, para cumplir con las obligaciones financieras del Estado.

### Plan Estratégico participativo

En función de los objetivos institucionales, se elaboró un Plan Estratégico para definir la hoja de ruta institucional y cumplir con los objetivos señalados. A su vez, este Plan se enriqueció con los lineamientos que derivaron del Instructivo sobre Buenas Prácticas Laborales en Gestión de Personas en el Estado, existiendo una alta sintonía entre los temas a desarrollar que imponía el mapa estratégico y los productos que establecía dicho Instructivo Presidencial.

Para llevar a cabo esta estrategia se conformó un equipo directivo, liderado por el Tesorero General e integrado por las jefaturas bajo su dependencia. Este equipo fue conformado por personas con una vasta

trayectoria y experiencia en la Institución, junto con otras que se incorporaron al Servicio y que aportaron una mirada renovada en el ámbito de gestión. El resultado fue un equipo diverso que facilitó el alineamiento de las distintas áreas de la organización con la estrategia y con las metas planteadas.

Un pilar fundamental para la implementación de la estrategia fue su carácter eminentemente participativo, que permitió incorporar gradualmente a otros actores relevantes de la organización: Asociación de Empleados de Tesorería (AET), jefaturas intermedias, líderes de opinión y al conjunto de la organización, a través de una comunicación permanente en torno al sentido y contenido de la estrategia institucional.

Para estos efectos se recurrió a diversas instancias: reuniones periódicas con distintos actores, presentaciones por parte del equipo directivo a públicos diversos, mesas de trabajo de carácter bipartito para abordar temas específicos (ya sea que estuvieran relacionados propiamente con el

negocio o con el área de personas), encuestas para consultar la opinión o el nivel de conocimiento de los funcionarios(as) sobre distintos temas y concursos abiertos sobre materias diversas que promovieran una mayor participación al interior de la Institución.

A modo de ejemplo, el nuevo eslogan institucional, "Recaudamos equidad y desarrollo para Chile", fue consecuencia de un concurso abierto en el cual participaron funcionarios(as) de las distintas regiones del país. Este eslogan fue posteriormente complementado con un nuevo logotipo, que reflejara el esfuerzo modernizador, cuyo fin es la proyección y consolidación de la marca TGR a nivel de la ciudadanía, lo cual es un factor coadyuvante para familiarizar a los usuarios con los servicios que presta la Institución.

La participación de la AET en estos procesos permitió facilitar la difusión y validación de los distintos temas hacia el conjunto de la organización. Asimismo, el gremio de funcionarios entregó aportes significativos en las mesas de trabajo acordadas para este efecto, enriqueciendo con su visión al desarrollo de diversas temáticas. Fue así como la AET contribuyó a la armonización del Plan Estratégico con el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales, representando un rol fundamental en la elaboración de varios de los productos que se efectuaron en el ámbito de la gestión de personas, como, por ejemplo: a) Política de Gestión de Personas; b) Código de Ética; y c) Protocolo de Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal.

Del mismo modo, los representantes de la AET tuvieron una activa participación en instancias bipartitas para la determinación de las metas de desempeño colectivo y en la gestación del Proyecto de Ley de Fortalecimiento Institucional, que devino en la promulgación de la Ley 21.060.



### Nelly Carreño González, jefa de Sección Atención Ciudadana



En el poco tiempo que llevo en la TGR, he observado que ésta se encuentra en constante cambio, lo cual es un buen indicio. En el caso particular del área en que me desempeño, los cambios han estado centrados en la automatización de procesos, aumento de la cobertura de recaudación e incorporación de nuevos procesos de cobranza, entre otros.

A nivel institucional, vemos a la TGR empeñada en un cambio de cultura, con un fuerte acento hacia la planeación estratégica y en el alineamiento de las personas con objetivos estratégicos comunes, así como hacia la medición de los procesos internos. Hoy todas las divisiones, departamentos y unidades trabajan bajo el mismo esquema de planeación y de control de gestión, hablamos un mismo idioma.

También observamos un esfuerzo para fortalecer nuestra imagen institucional y hoy la marca TGR está presente en todos nuestro accionar, tanto interno como externo.

De los logros del periodo el que más nos enorgullece es el Premio a la Excelencia Institucional, otorgado por el Servicio Civil. Para obtener este galardón fue necesario un triángulo perfecto de logros: gestión institucional, desarrollo de personas y calidad de la atención a los usuarios.

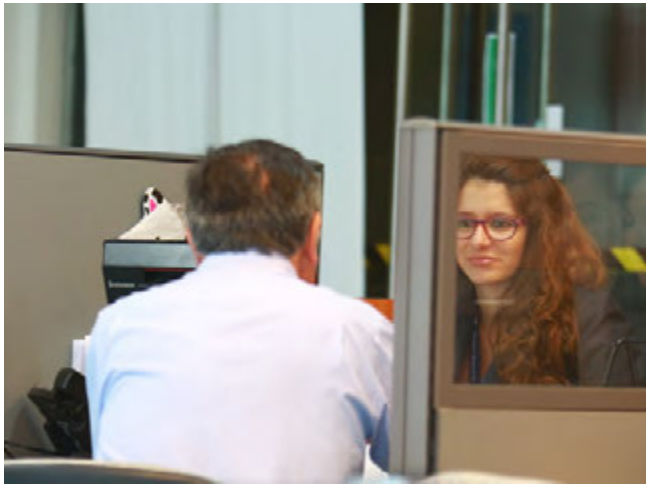
### Acciones comunicacionales

Simultáneamente se llevó a cabo un plan comunicacional sobre el contenido de la estrategia y los avances que se fueron logrando, para lo cual se utilizaron los distintos medios de comunicación internos, tanto impresos como digitales. Así, por ejemplo, en intranet se publicó semanalmente información en el boletín "TGR al día" que permitía mantener informados a todos los funcionarios sobre temas de interés institucional y cada vez que surgía algún hecho relevante se comunicaba inmediatamente a través del *newsletter* "Tesorería Informa".

Para algunos proyectos específicos, de mayor impacto organizacional, se recurrió a la elaboración de afiches y folletería, con el fin de explicar de mejor manera su alcance, así como posibilitar una mayor visibilidad al interior de los equipos, especialmente de aquellos que pudiesen verse mayormente involucrados con el cambio.

Con este mismo fin, durante 2017 se realizó el plan de difusión interna "Somos TGR", destinado al reforzamiento de la identidad y del compromiso con la Institución, a partir de la promoción de los tres documentos base de la política de gestión de personas ya mencionados.

Entre las actividades de esta campaña destacaron: ciclo de charlas de invitados externos, portal Somos TGR en intranet, newsletter semanal, afiche y folleto motivacional y concurso de relatos escritos "Historias con Valor", destinado a que los funcionarios (as) contaran experiencias referidas al comportamiento ético durante su trabajo. Para estos efectos se informó periódicamente sobre el contenido de estos documentos en un banner institucional, se elaboraron materiales alusivos a esta campaña y se invitó a personas externas con experiencia en estos temas para que expusieran a los funcionarios y funcionarias de la Institución, de manera de incentivar a la reflexión sobre estas materias.



Otra herramienta de comunicación que favoreció una adecuada implementación de la estrategia de la TGR fue la elaboración de un Sistema de Control de Gestión Institucional (SCGI). Ésta, de aplicación descentralizada, permitió la plena integración institucional, orientada a cumplir las metas y desafíos para el corto y mediano plazo, convirtiéndose en un mecanismo de retroalimentación continuo, tanto para el equipo directivo, como para la totalidad de los equipos de trabajo, apoyando los procesos de toma de decisiones y dando alerta temprana para ajustar la gestión al cumplimiento de los objetivos planteados.

Con este fin, el Tesorero General mantuvo reuniones mensuales, a través del sistema de videoconferencia, con todas las tesorerías del país, analizando los resultados de la gestión, sobre la base de la información que reportaba la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI) asociada al Plan Estratégico, lo que, junto con apoyar un despliegue y una permanente retroalimentación de la estrategia, posibilitó un oportuno análisis de las desviaciones. Las reuniones mensuales se complementaron con seminarios semestrales a los que asistían los tesoreros regionales y provinciales, donde se abordaban temas con mayor profundidad. También se compartían experiencias y se favorecía un mayor conocimiento del equipo, potenciándose así una red de apoyo y de confianza.

También contribuyeron a una mayor socialización de la estrategia los cursos de liderazgo que se efectuaron durante este período, dirigido a jefaturas intermedias; los cuales, junto con entregar competencias en el ámbito de la gestión de equipos que favoreciera estilos más participativos, se orientaron a favorecer un alineamiento de estos grupos con las herramientas de gestión aplicadas en las distintas divisiones y áreas operativas de la TGR.

### **Actividades de capacitación**

Durante este período se fomentó la capacitación, de manera transversal en todos los estamentos de funcionarios. Resultaba clave para el éxito de la estrategia entregar las competencias necesarias para el desarrollo de las labores habituales, conjuntamente con las nuevas iniciativas surgidas de la implementación de la estrategia. De este modo, se llevó a cabo una actualización de todos los descriptores de cargo y de los niveles de competencias; se establecieron nuevas mallas curriculares y se inauguró la Escuela de Capacitación de la TGR, con la participación de expertos y de monitores encargados de gestionar la capacitación y



la gestión del conocimiento interno. Uno de los focos de capacitación fue el personal que atiende público y que aplica el Protocolo de Atención al Ciudadano, cuya última actualización se realizó en 2017.

### Modelo de innovación

Adicionalmente y, en parte como consecuencia de la gestión del conocimiento que promovió la Institución durante estos años, se le dio un fuerte impulso a la innovación, entendiéndola indispensable para facilitar procesos más eficaces y eficientes, sobre la base de prácticas colaborativas. Consecuentemente, la TGR participó en programas de esta naturaleza al interior del sector público, destacando lo realizado en el Programa Experimenta, del Laboratorio de Gobierno, mediante el cual un grupo de profesionales de la Institución abordó una iniciativa que tuvo como objetivo desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación en las instituciones del Estado, centrados en los usuarios. En la actualidad se cuenta con un modelo de gestión

y de gobernanza de Innovación en TGR, que permitirá potenciar en los años venideros estas prácticas al interior de la organización.

### Ciclo virtuoso

La implementación institucional de la estrategia comenzó prontamente a mostrar los resultados esperados, lo que ayudó a validarla al interior de la organización y a sumar a más funcionarios a ella y, a su vez, a disminuir las resistencias que originalmente habían surgido en algunas áreas, especialmente relacionadas con la mayor carga de trabajo que implicaba el seguimiento y alimentación de los indicadores.

### Factor tecnológico

Por otra parte, también en función de la estrategia institucional y como consecuencia del proceso de retroalimentación fundado en un diagnóstico compartido, desde 2014, la TGR ha efectuado un

#### Marcela Otárola Toro, analista de Desarrollo Funcionario y Capacitación



En mi sección hemos generado sinergias entre los colegas para apoyarnos en labores propias de fortalecimiento de competencias a nivel de negocio y tenemos un alto compromiso con el rol de la TGR en la generación de valor público. A su vez, el trabajo en equipo nos permite consolidar las diferentes áreas y perspectivas que buscan generar un piso sólido que garantiza la excelencia.

En nuestra experiencia, la generación de valor público es un fin que involucra responsabilidad, compromiso, creatividad y vocación de servicio. Por ello es absolutamente necesario utilizar todas las herramientas disponibles para desarrollar las potencialidades individuales y colectivas, de modo de entregar un servicio que garantice calidad y que sea valorado por nuestros usuarios y contribuyentes.

El modelo de negocio de la TGR señala a las personas como un factor clave para el logro de las metas estratégicas. Esto ha determinado el foco de la gestión de personas, lo que también llevó a reforzar el área con la creación de la Escuela de Capacitación, con lo cual hoy contamos con un ente académico que promueve el conocimiento de nuestra Institución.

constante proceso de renovación tecnológica, que a la fecha ha incluido la adquisición de licencias de clase mundial, facilitando el desarrollo e implementación de programas informáticos acordes con el nuevo modelo de cobranza.

Junto con ello se han incorporado nuevas herramientas informáticas de apoyo a la gestión. Al mismo tiempo, se ha desplegado un proceso de detección continuo de nuevos requerimientos funcionales a ser cubiertos por los softwares, para responder en forma eficaz y ágil con soluciones adecuadas. Una muestra de lo anterior lo constituye la adquisición conducente a reforzar el Modelo de Gestión de Filas, cuyas inversiones se engloban en las herramientas tecnológicas denominadas "Total Pack", las cuales suministran toda la data de entrada para el nuevo modelo de gestión.

### Gestión de los procesos de negocio

El significativo énfasis en el desarrollo de las personas, apoyado por los aspectos tecnológicos, han permitido un fortalecimiento profesional de la Institución, posibilitando una gestión que concilia esfuerzos



conducentes a obtener los resultados esperados. De este modo, la implementación de diversas acciones y políticas han redundado en avances significativos en una serie de ámbitos internos de la organización.

### Atención a los contribuyentes

En el plano de la calidad del servicio a los contribuyentes se ha potenciado un modelo de gestión transversal de clientes, con inversiones tecnológicas asociadas, cuyo objetivo es disminuir los tiempos de espera en las salas de atención.

Complementariamente, en el período 2014-2017 se realizaron campañas de comunicaciones externas, para informar y recordar a los contribuyentes sobre el pago oportuno de sus obligaciones tributarias, acceso a condonaciones, información sobre nuevos impuestos, entre otros. Dentro de las principales campañas realizadas se encuentran: pago de contribuciones de bienes raíces, Operación Renta, convenios y condonaciones de tributos morosos, Impuesto Verde e implementación de la Reforma Tributaria.

De manera paralela, la TGR ha redoblado sus esfuerzos para masificar la atención de los contribuyentes, fomentando el uso de medios tecnológicos, tales como la plataforma de internet, aplicaciones en teléfonos móviles y kioscos de autoatención en las mismas oficinas. Durante el período se ha incrementado notoriamente el número de canales de pago. Mediante una política de **multicanalidad**, se ha diversificado la atención a los usuarios, lo que favorece el pago espontáneo de los contribuyentes.

Con este fin la TGR suscribió un convenio con Banco Estado para que los contribuyentes puedan concretar el pago de contribuciones a través de los 20.000 puntos de atención de la Caja Vecina a lo largo del país y ha reforzado el pago de distintos tributos a través de su plataforma web, disponible las 24 horas del día. Desde 2015, en la búsqueda de una mayor eficiencia



en la distribución de los recursos del Tesoro, la TGR ha promovido el incremento de la participación de las transacciones electrónicas (pago en línea), alcanzando un elevado porcentaje: 84%. Asimismo, se impulsó la reducción del plazo máximo para tramitar las solicitudes de egresos a contribuyentes (7 días) en las 52 oficinas de la Institución a lo largo del país, aplicable a los pagos que son de carácter manual. Esta meta se fijó para los egresos por concepto de bienes raíces y otros egresos.

### **Fiscalización de egresos**

Además, en 2015 la totalidad de tesorerías del país fueron incorporadas al proceso de fiscalización de egresos no tributarios, mediante la fiscalización de los pagos por concepto de pensiones de gracia y de Ley 20.330 (ésta fomenta que profesionales y técnicos jóvenes presten servicios en las comunas con menores niveles de desarrollo del país), adicionales a los ya fiscalizados en las zonas extremas, particularmente de la bonificación a la mano de obra, según la Ley 19.853 (que sustituyó DL 889) y la llamada Ley Navarino. Para el primer año se consideró una etapa de aprendizaje, lo

cual continuó con la consolidación en los años 2016 y 2017 y la implementación de indicadores de gestión. Junto con lo anterior, en el tercer trimestre de 2017 la TGR puso en marcha una nueva plataforma en su portal web para simplificar el pago de la bonificación de mano de obra en zonas extremas, beneficio al que acceden alrededor de 15.000 empleadores de las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Los Lagos, Aysén y Magallanes,

### **Recuperación deuda morosa**

En el ámbito de la recaudación, en el período se establecieron focos que contribuyeran a reforzar el eje asociado al incremento de la recuperación de la deuda morosa. Las acciones se centraron en el pronto recupero de las obligaciones en mora, entendiendo que mientras menos tiempos transcurra desde la acción del cobro, mayor es la probabilidad de recupero y en definitiva mayor es el nivel de recaudación obtenido para el Estado de Chile.

Con este fin se diseñó una nueva estructura de cobranza para optimizar los recursos y el personal que

trabaja en esta área, como también para mejorar los sistemas tecnológicos que permiten el análisis de la data necesaria para aplicar un modelo de inteligencia de negocios.

El Modelo de Cobranza Administrativa se potenció en tres aspectos. Primeramente, se diversificó el número de canales de contacto (multicanal), en especial aquellos de contacto virtuales tales como correo electrónico, SMS y tele mensajes. Todo esto a permitido ampliar la cobertura, reducir el costo y dar rapidez en el contacto con los contribuyentes.

En segundo lugar, se establecieron diversas campañas orientadas a grupos diferenciados de deudores. De esta manera, junto a la gestión normal de cartera de mora temprana, actualmente se realizan campañas de apoyo al cobro judicial, campañas informativas previas al vencimiento de los impuestos y campañas dirigidas a tributos especiales, como el caso del IVA diferido.

También se estableció de forma más precisa el ciclo del cobro administrativo, distinguiendo entre tributos asociados a personas de aquellos correspondientes a bienes raíces. Lo anterior, más la diversificación de canales permitió establecer estrategias que

consideran la distinta naturaleza de las deudas, y los montos de las mismas.

Para aquellos juicios de cobro que superan un cierto monto neto adeudado, su gestión la abordan unidades especializadas, denominadas Unidades de Grandes Deudores, a las que les corresponde iniciar prontamente las acciones de cobro en virtud de los montos involucrados a través de una profunda indagación del patrimonio y de los activos financieros con que cuente el deudor, para ejercer las acciones de embargo y así garantizar prontamente el pago de las acreencias fiscales. Durante 2017, se reforzó esta gestión especializada fortaleciendo la cobertura regional.

### **Reforma Tributaria**

En el marco de la Reforma Tributaria, la TGR implementó la puesta en marcha en aquellas actividades de su competencia, tales como: la nueva Política de Convenios y Condonaciones, postergación de IVA, cambio de sujeto y nuevo medio para la devolución de Impuesto a la Renta. La implementación de estas acciones requirió de un trabajo multidisciplinario tanto al interior de la Institución como también con los otros órganos de la



### José Manuel García Mella, jefe de Sección de Control de Cobranzas



Creo que la TGR se ha posicionado como una institución líder en la ciudadanía, por ofrecer un buen servicio, no obstante que la función básica que nos acerca a ésta es la cobranza, lo cual no siempre es algo bienvenido por las personas.

La TGR ha perfeccionado el modelo de cobro, implementando una serie de medidas basadas en la inteligencia de negocios, lo cual ha permitido focalizar el uso los recursos disponibles en aquella cartera de cobro con mejor expectativa de recupero.

En el área en que me desempeño, constantemente estamos evaluando oportunidades de mejora para los procesos de cobranza, con una visión fuertemente enfocada en la innovación, con propuestas que muchas veces surgen de los propios usuarios. A su vez, las iniciativas de mejoras a nivel central se potencian al contrastarlas con las propuestas surgidas en las tesorerías regionales y provinciales.

En mi experiencia, la tarea de generar valor público para nuestra institución se basa en la calidad de las personas que conforman los equipos de trabajo. Su alto compromiso y profesionalismo nos permite confiar y delegar tareas, lo cual se expresa luego en los resultados y en el reconocimiento que hemos logrado de nuestros usuarios.

Administración Tributaria del Estado estrechamente involucrados en su ejecución.

En particular, en la Nueva Política de Convenios y Condonaciones los principales ejes apuntaron a otorgar un alivio a las personas naturales con deudas morosas y que desean ponerse al día en sus obligaciones tributarias. Así, la nueva modalidad amplió las condonaciones de intereses y multas para quienes tengan impuestos vencidos, desde un 45 por ciento (como era lo habitual) hasta un 80 por ciento, al pagar la totalidad de la deuda vía internet. En el caso de acceder a un convenio, los contribuyentes cuentan con un plazo que se amplió de 12 a 24 cuotas para regularizar su situación en mora.

#### **Coordinación con otros servicios**

Durante el 2015 se implementó el pago de pensiones y devolución de renta masiva mediante pago en efectivo a través de las cajas de Banco Estado (pago cash). Desde 2016 se ha ido incorporando gradualmente este medio de pago en otros módulos de egresos.

Finalmente, en la esfera interinstitucional, en 2015 la TGR comenzó la implementación del Sistema de Integración de Comercio Exterior (Sicex) en su portal web [www.tgr.cl](http://www.tgr.cl), donde se pueden ejecutar los trámites de comercio exterior -asociados a las exportaciones e importaciones y tránsito de mercancías- coordinando a los servicios públicos participantes para completar el flujo único de toda la información relacionada a una transacción. En 2017 este sistema se encontraba en última etapa de certificación.

Sobre la base de lo expuesto, se puede concluir que en el período de cuatro años que culmina se ha consolidado en la TGR una estructura y cultura organizacional para el trabajo, en términos de lineamientos, recursos, gestión y prácticas que a su vez permiten ver con optimismo el desafío de alcanzar los más elevados estándares de desempeño. La gestión interna puede apoyarse en la certeza de que las personas que integran la Institución se encuentran en condiciones de desplegar en plenitud sus capacidades individuales y colectivas. ●



EUR/USD - 1,35379 - 00:00:00 14 giu (EEST)

EUR/USD (Bid), Ticks, # 300 / 300

Symbol	High
EUR/USD	1.35379
EUR/GBP	0.85431
EUR/JPY	109.57
EUR/CHF	0.912184
EUR/SEK	7.771
EUR/NOK	4.058
EUR/DKK	6.5565
EUR/PLN	3.11343
EUR/TRY	4.1436
EUR/RUB	138.282
EUR/INR	216.74
EUR/BRL	2.76516
EUR/USD	481.226

Gold, spot - 1.276,820 - 23:00:00 13 giu (CEST)

Gold, spot (Bid), 1 minute, # 159 / 300, Logarithmic, Heikin Ashi

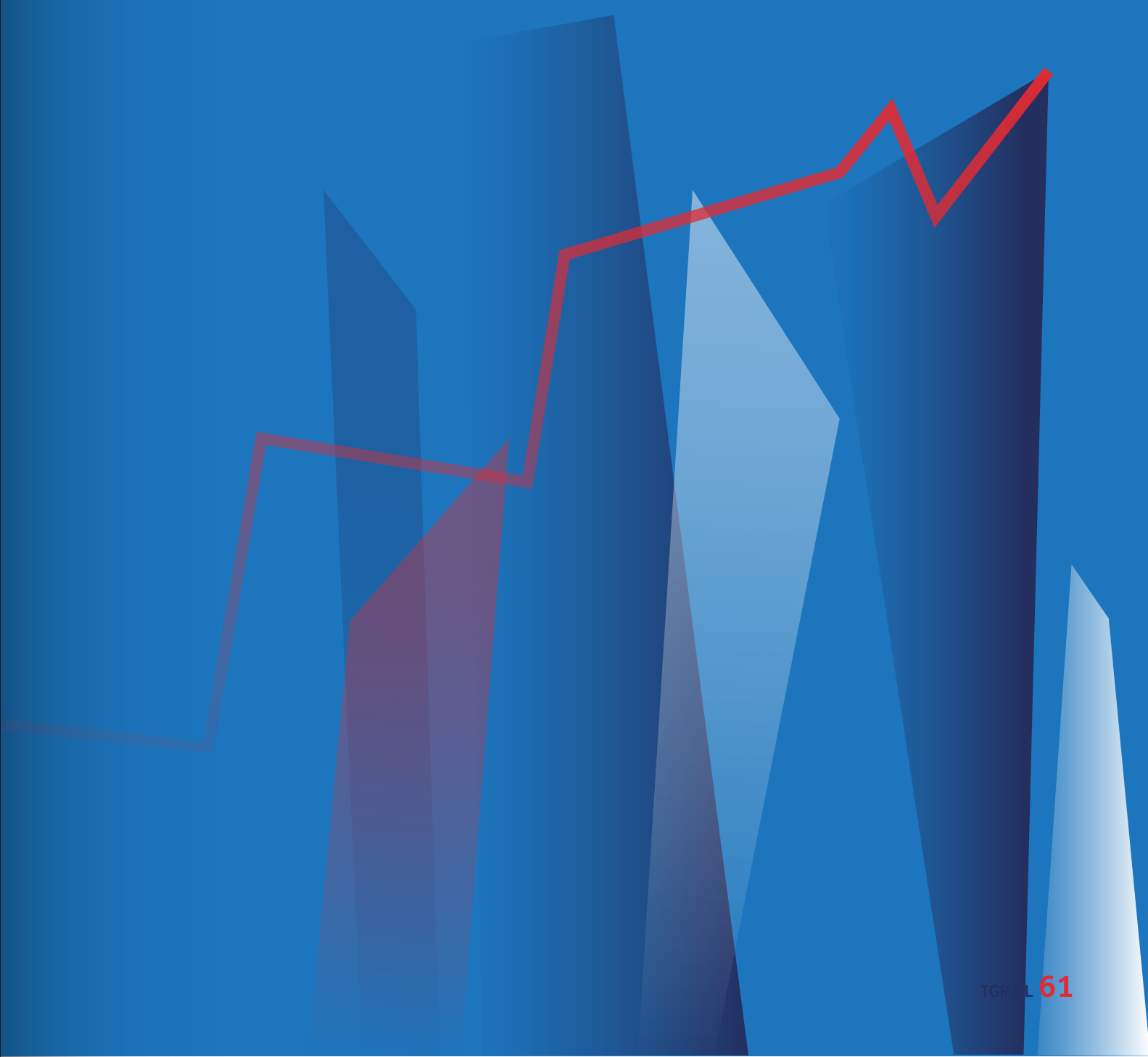


News Search Alerts Settings  
13 June 2014  
USD/ILS  
S&P down 0.7 pct, NASDAQ down 0...  
Dow Jones Comp  
SSE Comp

Quote List [2]	
World Markets	
Name	Last
Dow Jones Comp	
SSE Comp	

# CAPÍTULO IV

## Anexo estadístico



**TABLA 1 - INGRESOS DEL TESORO PÚBLICO 2010 - 2017**

(Cifras en Millones de Pesos Corrientes)

**Ingresos Generales**

<b>INGRESOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>18.755.433</b>	<b>22.553.013</b>	<b>24.027.073</b>	<b>23.409.463</b>	<b>24.838.876</b>	<b>27.830.504</b>	<b>29.010.572</b>	<b>30.767.458</b>
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	13.932.829
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	14.753.636
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	2.620.006
Impuestos a los actos jurídicos	204.652	289.095	299.375	247.373	273.559	272.118	459.833	518.625
Impuestos al comercio exterior	269.509	293.557	313.594	303.429	337.885	324.391	283.115	308.172
Impuestos varios	178.301	265.090	334.258	235.727	233.060	343.404	363.708	480.585
Otros ingresos tributarios	81.465	110.908	149.286	122.433	166.219	189.307	236.159	220.660
Sistema de pago de impuestos	179.034	-275.128	-986.656	-1.831.813	-2.342.828	-2.874.042	-1.940.297	-2.067.054
						0		
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	27.021	14.491	12.594	19.184	656.509	180.882	554.138	1.331.422
RENTAS DE LA PROPIEDAD	1.177.906	986.613	342.561	718.463	698.143	264.205	285.057	465.989
INGRESOS DE OPERACIÓN	13.333	10.544	20.328	13.871	15.550	22.472	19.521	20.633
OTROS INGRESOS CORRIENTES	268.049	298.244	161.077	256.704	495.491	588.138	512.861	472.088
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	209	102	850	363	477	281	281	349
VENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS	706.480	1.927.965	4.682.689	4.818.051	1.388.068	2.795.575	1.202.071	1.802.298
RECUPERACION DE PRESTAMOS	-78	-100	-42	-210	32	20	76	82
FONDO DE RESERVA DE PENSIONES	191.065	270.613	636.301	966.560	457.747	485.900	443.023	718.368
FONDO ESTABILIZACIÓN ECONÓMICA SOCIAL	815.471	124.186	911.224	1.008.797	419.060	448.335	460.738	214.594
FONDO PARA LA EDUCACIÓN	0	0	0	2.095.767	2.080.881	2.416.860	2.370.035	1.632.732
FONDO DE APOYO REGIONAL	0	0	0	0	173.885	244.443	295.005	385.650
FONDO TRATAMIENTO ALTO COSTO	0	0	0	0	0	30.000	60.000	149.584
<b>SUBTOTAL</b>	<b>21.954.889</b>	<b>26.185.673</b>	<b>30.794.653</b>	<b>33.307.013</b>	<b>31.224.721</b>	<b>35.307.616</b>	<b>35.213.378</b>	<b>37.961.248</b>
ENDEUDAMIENTO	3.900.818	3.621.741	2.395.416	2.210.098	4.954.432	5.693.457	19.766.662	8.093.967
Interno	3.134.558	2.908.567	1.676.163	2.209.273	3.718.528	4.631.311	18.005.909	6.531.053
Externo	766.261	713.175	719.253	825	1.235.904	1.062.146	1.760.754	1.562.914
OPERACIONES DE CAMBIO	75.927	93.183	49.334	51.079	1.543	-3.188	-2.512	1.648
USO DE CAJA	-13.026	-157.009	-247.729	362.852	201.053	-410	9.317	493.780
<b>TOTAL INGRESOS GENERALES</b>	<b>25.918.608</b>	<b>29.743.588</b>	<b>32.991.674</b>	<b>35.931.042</b>	<b>36.381.749</b>	<b>40.997.474</b>	<b>54.986.845</b>	<b>46.550.643</b>

**Ingresos Extrapresupuestarios**

<b>INGRESOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>INGRESOS EXTRAPRESUPUESTARIOS</b>	<b>1.024.237</b>	<b>1.185.942</b>	<b>1.265.746</b>	<b>1.413.533</b>	<b>1.596.461</b>	<b>1.737.954</b>	<b>1.907.152</b>	<b>2.112.009</b>
Transferencia de Vehículos	39.854	46.747	51.509	55.231	65.726	71.902	82.330	84.870
Bono Laboral	46.635	38.145	24.936	31.147	65.498	40.844	41.688	59.144
Bienes Raíces	655.997	764.204	816.613	854.562	958.481	1.071.218	1.160.371	1.251.107
Acuicultura	2.391	5.260	4.234	6.312	9.120	10.545	13.144	14.914
Permisos de Circulación	127.149	163.011	188.298	201.105	227.446	244.604	268.569	311.382
Patente Profesional	81.480	90.660	101.483	113.553	126.352	140.458	155.773	160.657
Otros	70.729	77.915	78.673	151.622	143.838	158.384	185.277	229.934
<b>TOTAL INGRESOS TESORO PÚBLICO</b>	<b>26.942.845</b>	<b>30.929.530</b>	<b>34.257.420</b>	<b>37.344.575</b>	<b>37.978.210</b>	<b>42.735.428</b>	<b>56.893.997</b>	<b>48.662.652</b>

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.

**TABLA 2 - GASTOS DEL TESORO PÚBLICO 2010 - 2017**

(Cifras en Millones de Pesos Corrientes)

**Gastos Generales**

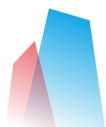
<b>GASTOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>SUBSIDIOS</b>	<b>811.650</b>	<b>654.512</b>	<b>714.809</b>	<b>795.503</b>	<b>870.783</b>	<b>954.035</b>	<b>1.020.503</b>	<b>1.060.098</b>
Transferencias corrientes	770.966	610.698	678.360	749.037	828.092	900.237	965.244	990.739
Transferencias de capital	40.684	43.814	36.449	46.466	42.692	53.797	55.259	69.360
<b>OPERACIONES COMPLEMENTARIAS</b>	<b>3.179.334</b>	<b>6.503.121</b>	<b>6.380.770</b>	<b>5.197.019</b>	<b>3.990.241</b>	<b>3.046.228</b>	<b>4.051.751</b>	<b>5.423.707</b>
Prestaciones de seguridad social y Bienes de Consumo	162.561	159.470	162.728	177.103	209.700	209.609	226.431	253.351
Transferencias corrientes y otros gastos	321.589	216.280	253.171	286.410	518.793	493.141	816.221	1.361.339
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	2.620.431
Transferencias de capital y préstamos	914.352	523.415	1.720.329	3.486.776	644.260	666.728	762.766	1.188.587
<b>SERVICIO DE LA DEUDA</b>	<b>287.124</b>	<b>448.320</b>	<b>564.818</b>	<b>635.399</b>	<b>756.262</b>	<b>927.145</b>	<b>1.152.954</b>	<b>1.359.573</b>
Intereses deuda - interna	215.441	330.402	441.497	519.805	621.791	794.427	981.756	1.155.647
Intereses deuda - externa	70.692	117.829	122.457	115.550	115.112	131.348	168.555	200.241
Otros gastos Financieros Deuda Interna	79	37	40	30	359	652	215	694
Otros gastos Financieros Deuda Externa	914	52	825	15	19.000	718	2.428	2.990
<b>APORTE FISCAL LIBRE A ORGANISMOS PUBLICOS</b>	<b>20.463.136</b>	<b>21.635.011</b>	<b>23.375.755</b>	<b>24.713.590</b>	<b>26.713.925</b>	<b>30.766.400</b>	<b>32.484.830</b>	<b>34.407.833</b>
<b>FONDO DE RESERVA DE PENSIONES</b>	<b>191.065</b>	<b>270.613</b>	<b>636.301</b>	<b>966.560</b>	<b>457.747</b>	<b>485.900</b>	<b>443.023</b>	<b>718.368</b>
<b>FONDO DE ESTABILIZACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL</b>	<b>815.471</b>	<b>124.186</b>	<b>911.224</b>	<b>1.008.797</b>	<b>419.060</b>	<b>448.335</b>	<b>460.738</b>	<b>214.594</b>
<b>FONDO PARA LA EDUCACIÓN</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.095.767</b>	<b>2.080.881</b>	<b>2.416.860</b>	<b>2.370.035</b>	<b>1.632.732</b>
<b>FONDO DE APOYO REGIONAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>173.885</b>	<b>244.443</b>	<b>295.005</b>	<b>387.334</b>
<b>FONDO TRATAMIENTO ALTO COSTO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>30.000</b>	<b>60.000</b>	<b>149.584</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>25.747.781</b>	<b>29.635.762</b>	<b>32.583.677</b>	<b>35.412.635</b>	<b>35.462.785</b>	<b>39.319.346</b>	<b>42.338.837</b>	<b>45.353.823</b>
<b>AMORTIZACIONES SERVICIO DE DEUDA</b>	<b>170.827</b>	<b>107.825</b>	<b>407.997</b>	<b>518.408</b>	<b>918.964</b>	<b>1.268.829</b>	<b>12.648.008</b>	<b>1.196.820</b>
Interna	111.340	19.917	19.391	21.988	524.264	1.163.169	12.138.790	925.323
Externa	59.487	87.908	388.606	496.420	394.700	105.660	509.218	271.497
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>25.918.608</b>	<b>29.743.588</b>	<b>32.991.674</b>	<b>35.931.042</b>	<b>36.381.750</b>	<b>40.588.175</b>	<b>54.986.846</b>	<b>46.550.644</b>

**Gastos Extrapresupuestarios**

<b>GASTOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>DISTRIBUCIÓN EXTRAPRESUPUESTARIA</b>	<b>1.012.977</b>	<b>1.179.154</b>	<b>1.266.606</b>	<b>1.352.078</b>	<b>1.539.901</b>	<b>1.766.979</b>	<b>1.907.972</b>	<b>2.077.801</b>
Transferencia de Vehículos	19.960	22.816	25.715	27.711	31.925	35.492	40.915	42.789
Bono Laboral	32.984	39.681	30.038	41.110	46.328	57.215	47.099	54.579
Bienes Raíces	269.660	312.157	330.826	348.574	386.825	445.284	495.063	524.878
Acuicultura	871	1.429	2.406	2.118	4.086	4.278	5.280	7.144
Fondo Comun Municipal	631.036	727.229	795.690	843.941	954.749	1.094.686	1.165.553	1.261.500
Permisos de Circulación	-	-	-	-	-	-	-	-
Patente Profesional	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	58.466	75.843	81.931	88.624	115.987	130.024	154.061	186.911
<b>TOTAL GASTOS TESORO PÚBLICO</b>	<b>26.931.585</b>	<b>30.922.742</b>	<b>34.258.280</b>	<b>37.283.120</b>	<b>37.921.650</b>	<b>42.355.154</b>	<b>56.894.818</b>	<b>48.628.444</b>

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.



<b>TABLA 3 – FONDOS SOBERANOS</b>								
(Millones de US\$)								
Descripción / años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES)	12.720	13.157	14.998	15.419	14.689	13.966	13.772	14.739
Fondo de Reserva de Pensiones (FRP)	3.837	4.406	5.883	7.335	7.944	8.112	8.862	10.011
Fondo para la Educación (FE)	-	-	-	4.001	3.740	3.497	2.968	1.622

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

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

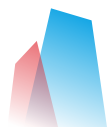
<b>TABLA 4 – DEUDA EXTERNA DEL TESORO</b>								
(Saldo en Millones de US\$)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bonos Soberanos en Dólares del Tesoro Público	2.488	3.488	4.314	3.478	4.998	5.359	8.341	10.929
Bonos Soberanos en Pesos del Tesoro Público	581	833	908	829	715	656	651	706
Créditos Tesoro Público	267	276	274	259	283	1.260	589	710
Créditos Institucionales	759	684	639	593	549	502	500	463
<b>Total</b>	<b>4.095</b>	<b>5.280</b>	<b>6.135</b>	<b>5.160</b>	<b>6.544</b>	<b>7.777</b>	<b>10.081</b>	<b>12.807</b>

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

**TABLA 5 – STOCK DE INVERSIONES**

Mercado Local								
(Millones de Pesos, al 31 de diciembre de cada año)								
Instrumento / años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bonos y Pagares	101.233	444.857	477.862	262.920	60.901	15.928	44.067	405.333
Depositos a Plazos (Peso-UF-USD)	261.791	801.923	653.731	460.490	1.344.788	396.454	592.528	776.433
Operaciones de Renta Fija (Pacto)	115.372	458.349	407.520	243.829	194.451	403.821	469.840	127.550
Fondos Mutuos y Fondos de Inversión	29.169	314.013	390.236	226.328	192.947	177.303	220.655	33.290
<b>Total</b>	<b>507.565</b>	<b>2.019.142</b>	<b>1.929.348</b>	<b>1.193.566</b>	<b>1.793.088</b>	<b>993.506</b>	<b>1.327.090</b>	<b>1.342.605</b>
Mercado Internacional								
(Millones de US\$, al 31 de diciembre de cada año)								
Instrumentos / Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bono Soberano	-	655	307	160	81	50	-	20
T-Notes	-	2.685	556	260	866	424	1.186	1.678
Certificados de deposito	525	2.751	2.244	350	428	75	50	967
Time Deposit	1.929	625	2.991	312	309	92	106	360
Operaciones de Renta Fija (Pacto)	-	0,4	-	-	-	-	-	-
Depósito a Plazo (BCCHCL)	355	-	-	-	-	-	-	-
Fondos Mutuos y Fondos de Inversión	-	-	290	-	150	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2.809</b>	<b>6.716</b>	<b>6.387</b>	<b>1.083</b>	<b>1.835</b>	<b>641</b>	<b>1.342</b>	<b>3.042</b>

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



## ANEXO ESTADÍSTICO 2017

### TABLA 6 – FONDO COMÚN MUNICIPAL

(Millones de Pesos Corrientes)								
Descripción / años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Impuesto Territorial (60% -65%)	375.404	431.025	468.710	491.854	553.216	618.678	671.553	718.885
Permiso de Circulación (62,5%)	130.472	163.017	188.304	201.106	227.462	244.152	268.569	311.382
Patentes Comerciales (65% - 55%)	81.480	90.660	101.483	113.553	126.352	140.458	155.773	160.657
Bienes Fiscales (100%)	762	2.233	2.000	1.416	2.149	1.488	1.563	1.966
Transferencia de Vehículos 1,5% (50%)	19.888	23.373	25.755	27.616	32.861	35.951	41.165	42.435
Multa Fotorradars	4.048	6.375	6.072	6.299	7.350	12.301	11.776	13.907
<b>TOTAL</b>	<b>612.054</b>	<b>716.685</b>	<b>792.324</b>	<b>841.843</b>	<b>949.390</b>	<b>1.053.027</b>	<b>1.150.400</b>	<b>1.249.234</b>

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.

### TABLA 7 – RECAUDACIÓN ANUAL POR ACCIONES DE COBRANZA

(Millones de Pesos Corrientes)								
Descripción / Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cartera Morosa	2.070.502	2.182.927	2.356.242	2.555.164	2.648.328	2.843.378	3.242.345	3.699.061
Recaudación Cobranza	329.766	383.421	436.255	436.918	494.454	565.160	758.984	874.232

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

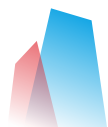
Nota: Las cifras de cartera morosa corresponde al valor fijado en base a la Cuenta Única Tributaria para fines de establecer las metas de recaudación. Datos de la Cuenta Pública 2016

**TABLA 8 - RANKING DE LA 20 MUNICIPALIDADES CON MAYOR PARTICIPACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN DEL FONDO COMÚN MUNICIPAL**

(Millones de Pesos Corrientes)									
Nº	Municipalidad/Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Puente Alto	29.151	32.378	36.191	37.893	41.483	47.476	50.140	52.828
2	Maipú	21.848	25.162	29.174	30.547	33.441	38.683	40.784	42.970
3	La Florida	14.350	15.350	16.525	17.302	18.942	21.536	22.894	24.122
4	La Pintana	10.841	11.828	12.986	13.597	14.885	16.987	17.991	18.956
5	San Bernardo	9.329	9.825	10.673	11.175	12.233	13.962	14.786	15.923
6	El Bosque	8.903	9.668	10.468	10.960	11.999	13.672	14.502	15.764
7	Temuco	6.742	7.039	7.800	9.005	11.021	12.641	13.957	15.579
8	Arica	7.753	8.197	8.774	9.265	10.439	12.340	13.583	15.280
9	Coquimbo	7.612	8.324	9.014	9.438	10.332	11.822	12.525	14.162
10	Cerro Navia	7.644	8.221	8.900	9.319	10.202	11.624	12.331	13.433
11	Pudahuel	7.781	7.878	8.787	9.201	10.072	11.445	12.174	13.374
12	Talca	7.186	7.404	8.411	9.019	9.982	11.522	12.142	13.324
13	Los Ángeles	6.582	7.100	8.067	8.804	9.696	11.343	12.024	12.992
14	Chillán	5.936	6.099	6.771	8.095	9.320	10.811	11.809	12.827
15	Puerto Mont	3.729	3.682	4.319	5.170	7.564	10.303	11.487	12.793
16	Peñalolén	7.496	7.782	8.357	8.677	9.426	10.649	11.360	12.769
17	Ovalle	5.617	5.982	6.618	7.225	8.519	10.284	10.887	12.325
18	Valdivia	5.090	5.303	5.687	6.213	7.603	9.522	10.512	11.969
19	Valparaíso	5.610	4.426	5.186	6.184	7.571	9.318	10.389	11.735
20	La Granja	6.474	7.031	7.610	7.943	8.669	9.846	10.381	10.956
21	Otras municipalidades	502.228	523.195	569.069	604.527	673.779	788.900	838.893	907.420
	<b>TOTAL (MM\$)</b>	<b>687.904</b>	<b>721.874</b>	<b>789.387</b>	<b>839.557</b>	<b>937.178</b>	<b>1.094.686</b>	<b>1.165.553</b>	<b>1.261.500</b>

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.

**TABLA 9 - RANKING DE LA 20 MUNICIPALIDADES CON MAYOR APOORTE AL FCM POR RECAUDACIÓN DE IMPUESTO TERRITORIAL**

(Millones de Pesos Corrientes)

Nº	Municipalidad/ Año	2013	2014	2015	2016	2016
1	Las Condes	68.300	75.704	85.818	88.312	90.920
2	Santiago	37.571	41.016	44.554	47.508	50.240
3	Providencia	28.829	30.323	32.994	35.468	38.627
4	Vitacura	25.233	27.562	31.013	34.195	36.761
5	Lo Barnechea	22.806	25.582	29.460	32.109	33.893
6	Viña Del Mar	17.369	19.111	21.367	23.167	24.369
7	Antofagasta	9.420	12.789	15.447	16.172	18.100
8	Ñuñoa	10.901	11.915	13.142	14.334	15.525
9	Concepción	9.461	11.617	12.773	14.114	15.317
10	Colina	7.206	9.073	11.318	12.279	14.410
11	Maipú	6.477	7.566	8.038	10.412	12.311
12	Iquique	6.858	8.018	9.566	10.823	11.269
13	Quilicura	7.682	8.626	9.737	10.393	10.782
14	Temuco	7.466	8.438	9.503	9.871	10.545
15	La Reina	6.989	8.020	8.899	9.424	9.972
16	Valparaíso	7.165	7.435	8.008	9.159	9.852
17	La Florida	5.782	6.750	7.796	8.615	9.279
18	La Serena	6.197	7.361	7.652	8.792	8.846
19	Huechuraba	5.930	7.210	7.610	8.419	8.333
20	Puerto Montt	4.987	6.070	6.850	7.354	7.834
21	Otras municipalidades	189.225	213.029	237.133	260.633	281.700
	<b>TOTALES</b>	<b>491.854</b>	<b>553.216</b>	<b>618.678</b>	<b>671.553</b>	<b>718.885</b>

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](http://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**

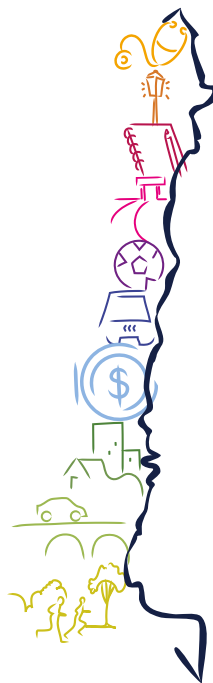
Operación que permite al contribuyente modificar los datos de la base imponible, tasa, créditos o impuestos consignados en su declaración primitiva, quedando obligado a un mayor pago efectivo de impuestos. También reciben la denominación de rectificatorias aquellas declaraciones que complementan a una 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. n

TESORERÍA  
GENERAL DE LA REPÚBLICA





Tesorería General  
de la República

---

**Recaudamos** equidad y  
desarrollo **para Chile**

---

Este documento fue producido con información base aportada por las divisiones y departamentos de la Tesorería General de la República.  
Santiago de Chile, marzo de 2018.

**Diseño:** Carlos Donaire Celis. **Fotografías:** Luis Felipe Quintana