

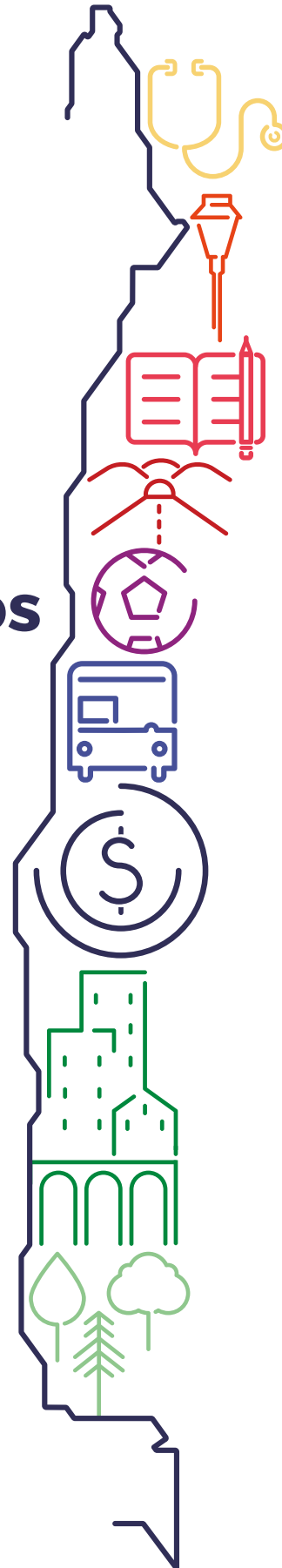
# Memoria del **Tesoro** 2018

**★TGR** Tesorería  
General de la  
República



[tgr.cl](http://tgr.cl)

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



# ÍNDICE

<b>Capítulo 1: Desarrollo institucional</b>	4
El Tesoro Público en cifras	5
Carta de la Tesorera General de la República	10
Jefaturas de TGR	12
Organigrama	13
Presencia nacional - Red de oficinas	14
Tesoreros Regionales y Provinciales	15
Misión y Visión	16
Valores	16
Plan Estratégico 2018-2022	17
Orientaciones estratégicas	18
Hitos 2018	19
<b>Capítulo 2: Síntesis del ejercicio</b>	24
Resultados de las funciones básicas	25
Recaudación	26
Portal de Pagos del Estado - Cuenta Única Tributaria	29
Distribución	31
Fondo Común Municipal	32
Operación Renta 2018	33
Mejora continua en atención ciudadana	36
Custodia e inversión del Tesoro Público	39
Gestión de Cobranza	41
Evolución de la cartera morosa	46
Desarrollo de proyectos	48
<b>Capítulo 3: Transformación digital</b>	51
Proyecto de migración a “la nube”	52
Implementación de aplicaciones móviles	53
Interoperabilidad	53
Nuevos servicios	54
Avances en ciberseguridad	55
Combate y prevención del phishing	55
Estrategia para 2019-2022	56
<b>Capítulo 4: Gestión de riesgos, calidad y seguridad de la información</b>	57
Política General de Seguridad de la Información	58
Innovación: Programa Solucionera	60
<b>Capítulo 5: Gestión y Desarrollo de Personas</b>	61
Alineamiento con focos estratégicos	62
Capacitación	65
Gestión de dotación	66
<b>Capítulo 6: Anexo estadístico</b>	67
<b>Glosario</b>	73

# Capítulo 1

## Desarrollo Institucional



# EL TESORO PÚBLICO

en cifras 2018

## 11.017.009

Total de contribuyentes (RUT)

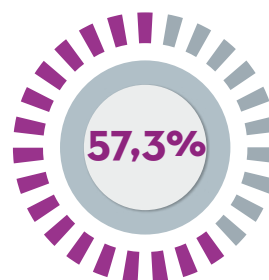
## 1.123.844

personas jurídicas

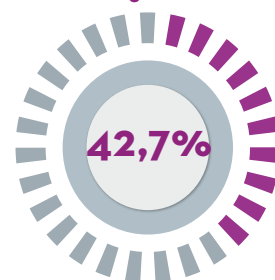
## 9.893.165

personas naturales

hombres



mujeres



## 727.462.583

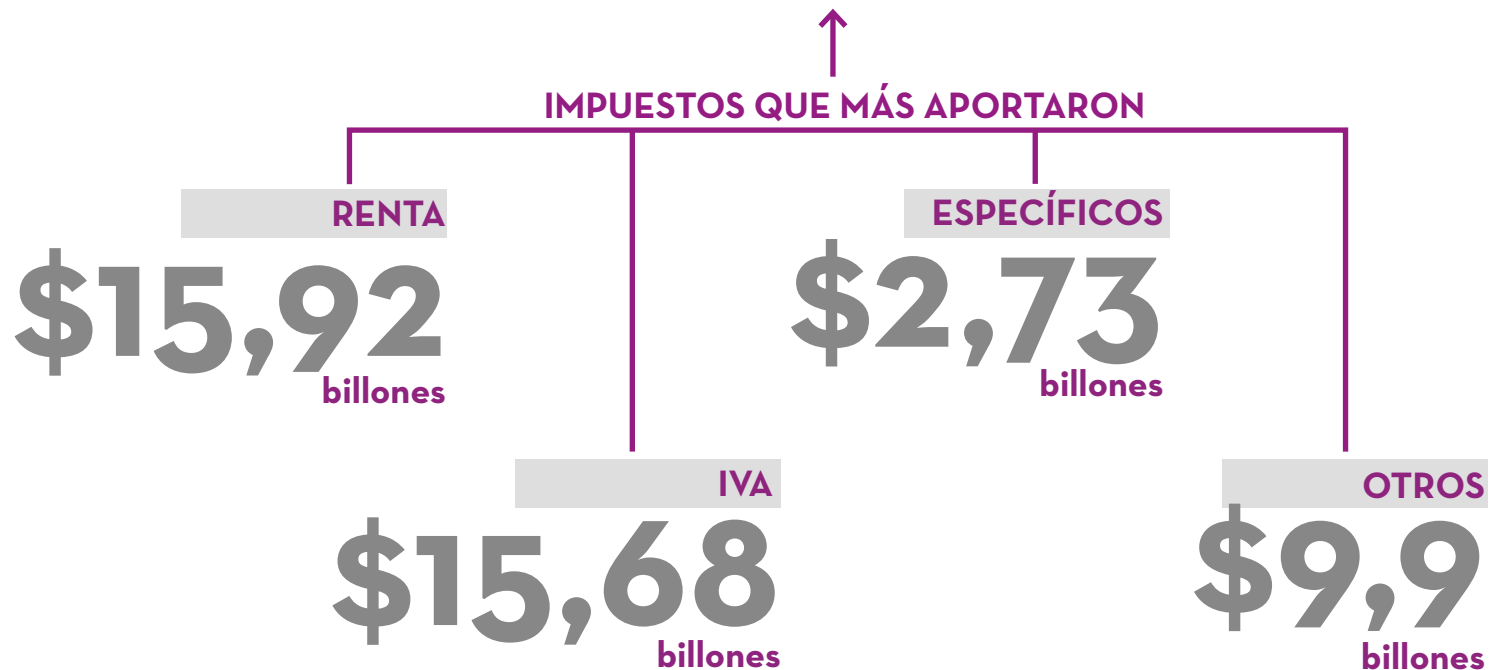
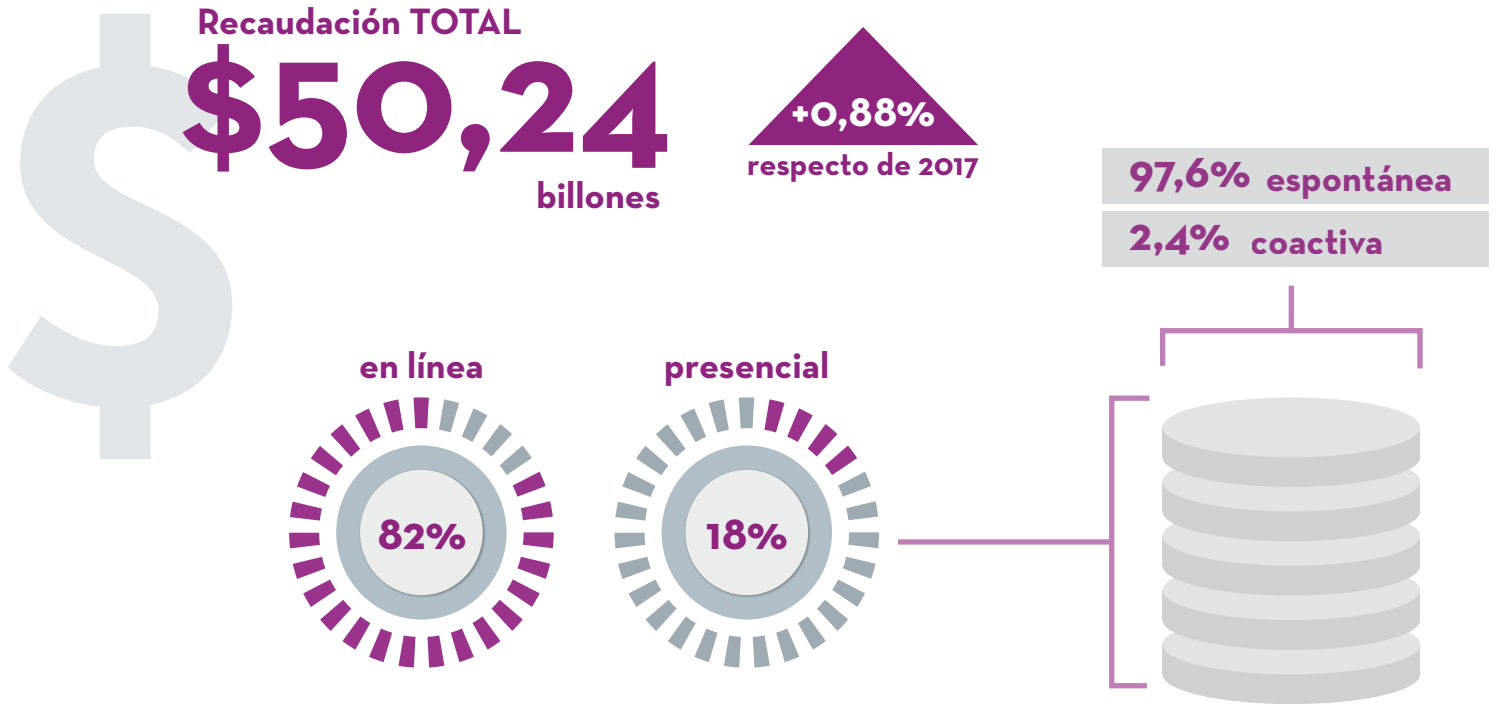
Movimientos en la Cuenta Única Tributaria

## 10.308.881

Visitas a tgr.cl

# EL TESORO PÚBLICO

en cifras 2018



# EL TESORO PÚBLICO

en cifras 2018

Recaudación del impuesto territorial:



Distribución de fondos



Bienes raíces registrados  
(roles impuesto territorial)

**3.601.456**

Fondo Común Municipal



Aportes a entidades fiscales

**\$35,83** billones

Gasto social

Educación  
**\$9,6**  
billones

**\$25,18**  
billones

Otros  
**\$0,83**  
billón

Trabajo  
**\$6,57**  
billones

Salud  
**\$6,0**  
billones

Vivienda  
**\$2,18**  
billones

# EL TESORO PÚBLICO

en cifras 2018

Operación Renta 2018

**2.653.096**

Devoluciones a personas naturales y jurídicas

**\$1,8**  
billón

Fondos del Tesoro Público

**\$19,33**  
billones



## FONDOS SOBERANOS Y SOCIALES

Fondo de Estabilización  
Económica y Social

**\$9,83**  
billones

Fondo de Reserva de  
Pensiones

**\$6,72**  
billones

Fondo para Educación

**\$0,44**  
billón

Fondo Enfermedades de Alto  
Costo

**\$0,16**  
billón

Fondo de Apoyo Regional

**\$0,24**  
billón

Otros (\*Incluye Fondo de Retiro  
para empleados públicos)

**\$1,93**  
billón

# EL TESORO PÚBLICO

en cifras 2018

Inversión (custodia) de  
fondos del Tesoro

**\$2,27**  
billones



Deuda del Tesoro Público

**\$48,57**  
billones

**25,4%**  
respecto del PIB

Pagos de subsidios  
y bonificaciones

**613.786**  
beneficiarios

**\$303.712**  
millones

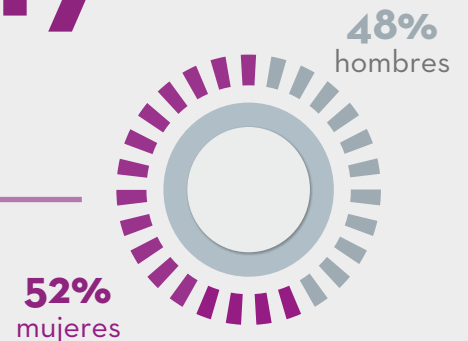
Número de  
fiscalizaciones

**1.573**

**+25%**  
respecto de 2017

Dotación de planta y contrata

**2.017**



**121**

Procedimientos internos bajo  
certificación ISO 9001:2017

# CARTA

## de la Tesorera General de la República

---

Me es muy grato presentar la edición 2018 de la Memoria del Tesoro, destinada a reforzar nuestro compromiso de transparencia con la ciudadanía en general y con nuestros usuarios y contribuyentes en particular. Nuestro desafío principal es hacer más fácil, más simple y más económica la relación de la TGR con los ciudadanos y ciudadanas, promoviendo la excelencia en la atención presencial y virtual.

Este documento sintetiza los resultados más relevantes de nuestra gestión, obtenidos en los planos de recaudación, distribución y custodia e inversión de los recursos del Tesoro Público.

En el desempeño de estas tres tareas fundamentales que nos encomienda la ley, hemos obtenido excelentes resultados, en línea con el mandato que nos ha entregado el Supremo Gobierno y con nuestras propias metas institucionales. A su vez, estos indicadores reflejan el espíritu de servicio público que mueve a nuestros funcionarios y funcionarias, con el afán de cumplir e incluso sobre cumplir con cada una de las tareas que hemos asumido.

Estos resultados muestran, también, el férreo compromiso de nuestros empleados con las delicadas funciones que les corresponde desempeñar, apegados al rigor de la probidad que el país espera de nosotros. En efecto, nuestra Institución gestiona la mayor parte de los recursos financieros con que operan las entidades

fiscales y transfiere importantes montos de dinero a personas naturales y jurídicas, cumpliendo cabalmente con la misión de distribuir recursos necesarios para el desarrollo del país. Por esta razón, a lo largo de estas páginas mostramos el flujo de los recursos monetarios que recaudamos, sea como impuestos o ingresos no tributarios, hasta que los transferimos a los destinatarios finales como ordena la Ley de Presupuestos y/o lo que dispongan los numerosos organismos que depositan su confianza en nuestra función de Tesorería.



Junto con lo anterior, nuestro Servicio gestiona la mayor parte de los recursos que requiere custodiar e invertir el Estado, con fines de política fiscal y de desarrollo de sus políticas sociales. En este plano, destaca la gestión de los fondos soberanos, de Reserva de

Pensiones y de Estabilidad Económica y Social; y los fondos especiales para Educación, Apoyo Regional y Tratamiento de Enfermedades de Alto Costo. Incluso, a fines de 2018, la Tesorería General de la República asumió la misión de gestionar los recursos del Fondo de Retiro para los empleados públicos.

A todo esto sumamos nuestro rol como único ente emisor de deuda pública, a través de la colocación y pago de amortizaciones de los Bonos de Tesorería en Pesos (BTP) y Bonos de Tesorería en Unidades de Fomento (BTU).

# CARTA

## de la Tesorera General de la República

---

En el desempeño de cada una de estas tareas nuestra institución ha mostrado un alto profesionalismo, tanto técnico como ético, entregando al final de cada periodo resultados de notable valor para el desarrollo de las políticas fiscales, como es el caso del ejercicio 2018, tal como veremos en las páginas que siguen.

Sin embargo, nuestro compromiso no termina con mostrar estos resultados, sino también con el impulso de los numerosos proyectos de desarrollo institucional, ligados al objetivo estratégico de modernización, que a su vez responde a las directrices del Supremo Gobierno para avanzar hacia una mayor contribución al proyecto transversal de Gobierno Digital. Con este objetivo, en 2018 la Tesorería redefinió sus metas estratégicas e identificó como eje central la modernización de sus procesos. Junto con ello, se propuso el desarrollo de una cultura de innovación, de modo que sean nuestros propios funcionarios y funcionarias quienes asuman el protagonismo de la gestión.

Tal como lo mostramos en esta Memoria, la Tesorería registra importantes avances en el plano de la modernización tecnológica, lo cual se observa con mayor claridad en la diversificación de los canales de pago para los contribuyentes, con un fuerte acento en el uso de medios y plataformas digitales. De este modo, al cierre de 2018, más del 80% de los flujos de pagos de los principales impuestos se realizaban a través transferencias en línea, al igual que las devoluciones de impuestos.

**Este documento sintetiza los resultados más relevantes de nuestra gestión, obtenidos en los planos de recaudación, distribución y custodia e inversión de los recursos del Tesoro Público.**

Nuestros principales desafíos siguen focalizados en el cumplimiento de nuestras tareas fundamentales de recaudación, distribución y custodia de los recursos del Tesoro Público, a los que hemos sumado, a partir de 2018, el desafío de modernizar nuestros procesos, de modo que estén a la

altura de las nuevas tendencias tecnológicas, como también de las crecientes demandas de buen servicio, eficiente, dinámico y seguro que esperan nuestros usuarios y contribuyentes.



Ximena Hernández Garrido  
Tesorera General de la República

# JEFATURAS

## de la Tesorería General de la República



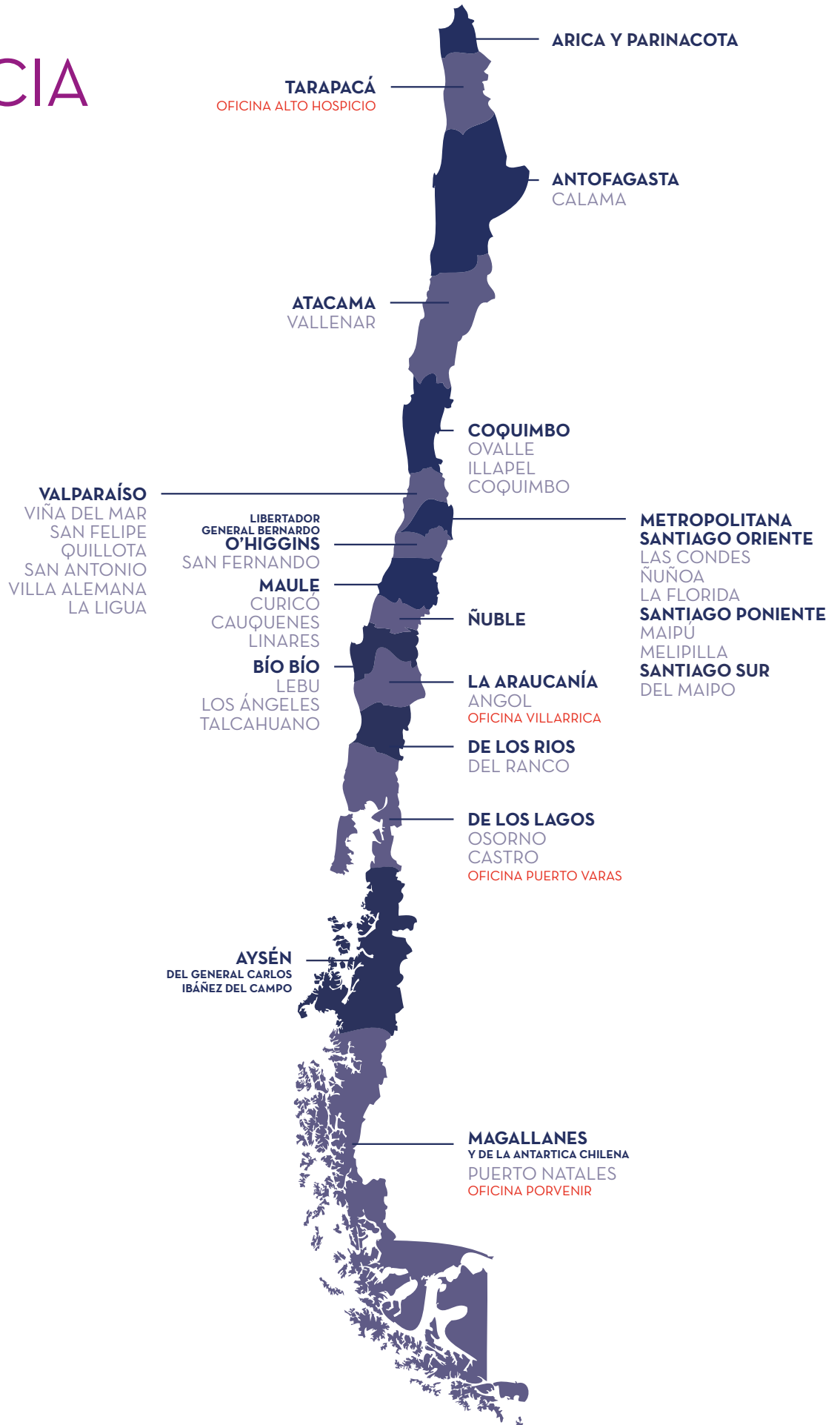
**Sentados, de izquierda a derecha:** Víctor Vidal Gana, Fiscal (S); Javier Jorquera Coros, Jefe de Gabinete; Ximena Hernández Garrido, Tesorera General de la República; Raúl Pizarro Palma, Jefe División de Operaciones y Atención Ciudadana; Luis Contreras Varas, Jefe Departamento de Auditoría Interna.

**Arriba, de izquierda a derecha:** Adrián Fuentes Campos, Jefe Unidad de Cumplimiento Regulatorio; Iván Seguel Díaz, Jefe (S) Administración y Finanzas; Richard Pilnik Rojas, Jefe (S) División Gestión y Desarrollo de Personas; Guillermo Tejos Torres, Jefe Unidad Gestión Institucional; Francisco Miguez Benavente, Jefe (S) División de Cobranza; Soledad Zamorano Avendaño, Jefe Unidad de Comunicación Institucional; Paulo Cerpa Opazo, Jefe Departamento de Contraloría Interna; Cristián Céspedes Viñuela, Jefe División Tecnologías de la Información; y Marcos Velásquez Uribe, Jefe División Finanzas Públicas.

# ORGANIGRAMA



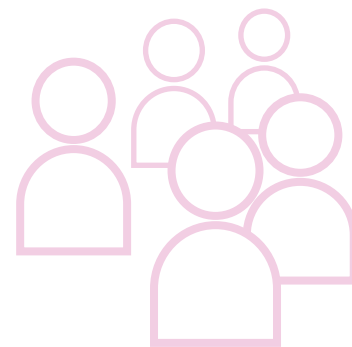
# PRESENCIA Nacional



- TESORERÍAS REGIONALES
- TESORERÍAS PROVINCIALES
- OFICINAS PAGADORAS Y RECAUDADORAS

# TESOREROS

## Regionales y Provinciales



Tesorero Regional de <b>Arica y Parinacota</b>	Fernando Rousseau Amigo
Tesorero Regional de <b>Tarapacá</b>	Manuel Albailay Silva
Oficina Alto Hospicio	Patricio Marilao Pizarro (Encargado)
Tesorero Regional de <b>Antofagasta</b>	Juan Carlos Gacitúa Arriagada
Tesorero Provincial de Calama	Hugo Huaca Huaca (S)
Tesorera Regional de <b>Atacama</b>	Patricia Marré Cabib (S)
Tesorera Provincial de Vallenar	Marina Gómez Barría
Tesorera Regional de <b>Coquimbo</b>	Juana Tapia Bernal (S)
Tesorero Provincial de Coquimbo	Cristián Pinochet Arriagada
Tesorero Provincial de Ovalle	Rubén Sacre Barlaro
Tesorero Provincial de Illapel	Evelyn Morales Castro
Tesorero Regional de <b>Valparaíso</b>	Andrés Castillo Gómez (S)
Tesorero Provincial de Viña del Mar	Eduardo Godoy Núñez (S)
Tesorera Provincial de Villa Alemana	Pilar Bayo Escalona
Tesorero Provincial de San Antonio	Juan Manuel Ríos Rodríguez
Tesorero Provincial de Quillota	Enrique Cruz Olivares
Tesorero Provincial de La Ligua	Luis Malhue Velásquez
Tesorero Provincial de San Felipe	Cecilia Soto Quintana
Tesorera Regional del <b>Libertador</b>	
<b>General Bernardo O'Higgins</b>	Alda Schiappacasse Franco
Tesorero Provincial de San Fernando	Ricardo Delgado Contreras
Tesorero Regional del <b>Maule</b>	Luis Salinas Pino
Tesorero Provincial de Linares	Víctor Hernández Frías
Tesorero Provincial de Cauquenes	Pedro Álvarez Flores
Tesorero Provincial de Curicó	Pedro Robles Núñez
Tesorero Regional de <b>Bióbio</b>	Cristián Astudillo González
Tesorera Provincial de Talcahuano	Nylda Parra Novoa
Tesorero Provincial de Lebu	Sergio Yáñez Aravena
Tesorero Provincial de Los Ángeles	José Muñoz Toledo

Tesorero Regional de <b>Ñuble</b>	Javier Valdés Jiménez (S)
Tesorera Regional de <b>La Araucanía</b>	Claudia Guajardo Arriagada
Tesorero Provincial Angol	Carlos Lagos Kaechele
Oficina Villarrica	Jorge Maldonado Hermosilla (Encargado)
Tesorero Regional de <b>Los Ríos</b>	Mario Aravena Bozo
Tesorero Provincial de Ranco	Juan Mardones Rodríguez
Tesorero Regional de <b>Los Lagos</b>	Marcelo Cárdenas Catalán
Tesorera Provincial de Osorno	Jessica Levet Ríos
Tesorera Provincial de Castro	María Cristina Tapia Robles
Oficina Puerto Varas	Glenda Muñoz Méndez (Encargada)
Tesorero Regional de <b>Aysén</b>	Juan Andrés Galilea Sola
Tesorero Regional de <b>Magallanes y Antártica Chilena</b>	Jorge Altamirano Figueroa
Tesorero Provincial Puerto Natales	Luis Ruiz Hurtado
Oficina Porvenir	Marco Barría Velásquez (Encargado)
Tesorero Regional <b>Metropolitano</b>	Ricardo Puentes Labra (S)
Tesorero Regional <b>Santiago Oriente</b>	Patricio Flores Contreras (S)
Tesorero Provincia de Las Condes	David León Antinao
Tesorero Provincial de Ñuñoa	Claudia Rojas Araneda (S)
Tesorero Provincial La Florida	José Marín Alaniz (S)
Tesorero Regional <b>Santiago Poniente</b>	Cristián Urrutia González
Tesorero Provincial Melipilla	Esteban Cuello Mena
Tesorero Provincial de Maipú	Manuel Rey Acosta
Tesorero Regional <b>Santiago Sur</b>	Rubén Vásquez Belmar (S)
Tesorera Provincial del Maipo	María Alicia Brito Rodríguez

## VISIÓN

Ser reconocidos como un Servicio de excelencia, eficiente, seguro y confiable, que sea un referente a nivel nacional e internacional.

## MISIÓN

Somos la Institución responsable de recaudar, custodiar y distribuir los recursos del Tesoro Público, a través de una gestión moderna, eficiente y segura, que facilite la interacción con nuestros usuarios ciudadanos y contribuya al desarrollo del país.

## VALORES

### Probidad

Fomentamos los más altos estándares de probidad e integridad en nuestro desempeño en todo momento, promoviendo un comportamiento honesto y ético por parte de nuestros funcionarios y funcionarias, de manera de responder a la confianza depositada por la ciudadanía en la administración de los recursos del Estado.

### Compromiso

Tenemos la firme convicción de nuestra gran responsabilidad como administradores de los recursos de todos los chilenos y chilenas, la que nos exige actuar con eficiencia, entrega y profesionalismo, porque estamos comprometidos con el desarrollo de Chile.

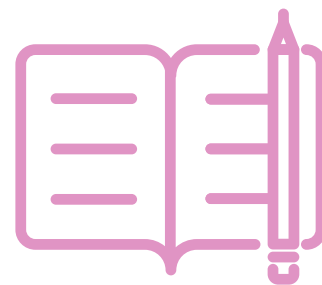
### Colaboración

Nos identificamos con la TGR y nos sentimos parte de ella, trabajando responsable y profesionalmente en equipo, integrando y compartiendo las mejores prácticas, privilegiando el interés institucional por sobre los objetivos particulares de cada área o persona.

### Excelencia

Desarrollamos nuestras funciones con el objetivo de alcanzar los más altos estándares de calidad y desempeño, conociendo y comprendiendo las materias necesarias para el correcto cumplimiento de éstas, con eficiencia, eficacia y calidad profesional.

# PLAN ESTRATÉGICO 2018-2022



El Plan Estratégico 2018-2022 de la Tesorería General de la República (TGR) se inserta en la estrategia gubernamental para transformar a Chile en un país desarrollado, con un Estado moderno, eficiente y focalizado en brindar servicios de calidad a los ciudadanos. El desarrollo de este Plan permitirá a la Tesorería contribuir al logro de los objetivos económicos estratégicos, definidos por el Ministerio de Hacienda, principalmente en términos de promover una economía libre, competitiva y abierta; implementar políticas públicas de alto impacto; retomar una senda de crecimiento económico dinámico y fortalecer la institucionalidad y solvencia fiscal.

Asimismo, este Plan constituye la hoja de ruta concreta que nos hemos trazado para convertir a la Tesorería General de la República en un referente nacional e internacional en el ámbito de la gestión, cumpliendo con todas sus obligaciones legales y reglamentarias, en forma ágil, segura y cercana con nuestros usuarios y contribuyentes.

Los ejes centrales que contempla este Plan son el aumento de la recaudación; la excelencia del servicio y logro de los resultados; el desarrollo de la innovación; el mejoramiento de la experiencia del usuario; y la implementación de una cultura de seguridad de la información y de gestión del riesgo en toda la Institución.

## Para el periodo 2019-2022, la Tesorería se ha planteado lograr los siguientes objetivos estratégicos:

- ▶ Aumentar anualmente la recaudación espontánea y coactiva. Para la primera, se definirá un modelo de comportamiento de pago que permita aumentar los porcentajes de recaudación espontánea, en el caso de dos impuestos de alto impacto para el Tesoro Público, como lo son el pago de contribuciones de bienes raíces y el IVA postergado. En cuanto a la recaudación coactiva, se han fijado porcentajes de crecimiento que van en aumento en el referido periodo.
- ▶ Co-crear un Modelo de Atención Ciudadana, con la participación activa de nuestros funcionarios (as) y usuarios, con énfasis en la atención brindada por la TGR a través de canales virtuales. Para 2022 se espera que el 80% de los trámites proyectados sean realizados por plataformas virtuales.
- ▶ Al año 2022, operar con procesos internos modernos, eficientes y seguros, que tiendan a un nulo uso de papel.
- ▶ Contar con funcionarios y equipos de trabajo motivados y capacitados.
- ▶ Transitar de manera gradual hacia una arquitectura tecnológica híbrida, alojando en la nube información general y pública, pero manteniendo en instalaciones seguras de la TGR (DataCenter local) la información estratégica y esencial.
- ▶ Desarrollar una cultura organizacional que tenga como foco central la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios y funcionarios (as), impulsando herramientas para el trabajo colaborativo e innovador.

# ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

de la Tesorería General de la República


## DESAFÍOS GUBERNAMENTALES




## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS




Modernizar la TGR, con procesos innovadores, eficientes, seguros y cero papel.



Contar con plataformas robustas y seguras.



Contar con funcionarios motivados y capacitados.



Tener el foco en el contribuyente y en los usuarios.

# HITOS 2018

## Enero

### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El Congreso despachó el proyecto de ley de fortalecimiento de la Tesorería General de la República, para su promulgación por el Ejecutivo. En síntesis, la Ley 21.060 dota de nuevas atribuciones al Servicio, con el fin de perfeccionar sus funciones de cobranza y mejorar la carrera funcionaria.

## Febrero

### CONVENIO

Con el propósito de agilizar el intercambio de información, principalmente para obtener mejoras en la recaudación de aranceles y tributos, la Tesorería General de la República y el Conservador de Bienes Raíces de Santiago (CBRS) pusieron en marcha un acuerdo de colaboración. Este permite al CBRS utilizar la plataforma de pagos de la TGR, como alternativa de cobro para los productos y/o servicios ligados a los trámites que deben realizar los usuarios.



## Marzo

### CIBERSEGURIDAD

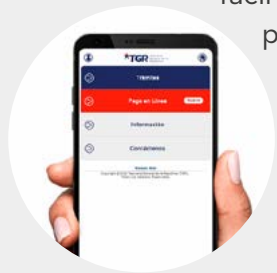
Buscando fortalecer los sistemas de seguridad de la información y controlar los riesgos asociados a delitos informáticos, la Tesorería inició un trabajo colaborativo con la Policía de Investigaciones de Chile (PDI), a través de la Brigada Investigadora del Cibercrimen Metropolitana.



## Abril

### PAGO MÓVIL

La Tesorería puso a disposición de los contribuyentes un nuevo canal de pago del impuesto territorial: la nueva aplicación para teléfonos móviles. De manera fácil y desde cualquier smartphone, los usuarios pueden realizar su pago sin necesidad de trasladarse a las oficinas.



### CONVENIO CON IPS

La Tesorería y el Instituto de Previsión Social (IPS) suscribieron un convenio que permite a los usuarios realizar algunos trámites en los centros de atención en la plataforma ChileAtiende, de este último organismo, a lo largo del país. Esto permite ampliar los puntos de atención especialmente en las comunas donde TGR no cuenta con oficinas.

## Mayo

### FISCALIZACIÓN DE EGRESOS

Con el fin de fortalecer el proceso de fiscalización de egresos no tributarios, la División de Operaciones y Atención Ciudadana de Tesorería reforzó la capacitación a los funcionarios (as) que cumplen esta tarea a lo largo del país. Entre los desafíos está la verificación de los requisitos contemplados en la Ley 20.330, para que profesionales y técnicos jóvenes presten servicios en las comunas de menores niveles de desarrollo del país; y el cumplimiento de la Ley 18.056, sobre pensiones de gracia.

## Junio

### EMISIÓN DE BONOS

De manera exitosa, TGR implementó la colocación de Bonos del Tesoro en pesos, proceso abierto simultáneamente a los mercados internacional y local, por un total de 1,05 billón de pesos. Estos instrumentos vencen en 2023 y 2030. En coordinación con el Ministerio de Hacienda, la División de Finanzas Públicas realizó la inscripción de los bonos y la confirmación de las ofertas con los adjudicatarios.



## Julio

### NUEVA TESORERA

El Presidente Sebastián Piñera y el Ministro de Hacienda Felipe Larraín, nombraron a Ximena Hernández Garrido como Tesorera General de la República. La nueva autoridad es ingeniera civil industrial de la Universidad de Chile y cuenta con un diplomado en Finanzas de la Universidad Católica.



### INNOVACIÓN

Como un reconocimiento al trabajo sistemático para abrir espacios de innovación en el Estado, el libro “Experiencias de innovación Pública”, editado por el Laboratorio de Gobierno y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, incluyó un capítulo sobre el programa de innovación que lleva a cabo la Tesorería. Este programa adquirió un nuevo impulso con la puesta en marcha del concurso “Solucioná”, en que participan funcionarios(as) ligados a distintos procesos operativos.



## Agosto

### ANIVERSARIO



Con diversas actividades, la Tesorería General de la República celebró sus 91 años. El aniversario conmemora la promulgación del Decreto 1.708 del 5 de agosto de 1927, por disposición del entonces Presidente Carlos Ibáñez del Campo, quien reorganizó el Servicio y procedió a definir su actual misión y estructura funcional. El ministro de Hacienda Felipe Larraín y el director del Servicio de Impuestos Internos, Fernando Barraza, realizaron una visita protocolar a la Tesorera General de la República, Ximena Hernández.



### EJES ESTRATÉGICOS

Luego de un minucioso trabajo de revisión de metas, la Tesorera General de la República, Ximena Hernández, dio a conocer los ejes y nuevos focos en la estrategia institucional 2019-2022. Las prioridades están orientadas a brindar un servicio de excelencia a los contribuyentes, reforzar la seguridad y el control de los procesos y a la óptima gestión de riesgos, con el fin de garantizar la continuidad operacional, así como la disposición y resguardo de la información de usuarios y contribuyentes.

## Septiembre

### NUEVA REGIÓN



Directivos y funcionarios (as) de la Tesorería Provincial de Chillán, participaron activamente en la puesta en marcha de la nueva Región de Ñuble, que de acuerdo con la Ley 21.033, fija como capital regional a Chillán, con las provincias Diguillín, Punilla e Itata. La nueva Tesorería Regional de Ñuble asumió el desafío de ampliar su foco de cobertura, esta vez a una nueva región que cuenta con alrededor de medio millón de habitantes.



### RECONOCIMIENTO

Como parte de la celebración de los 15 años de ChileCompra, la TGR, obtuvo el reconocimiento por su destacada gestión en el proceso de compras públicas y su relación constructiva con sus proveedores de bienes y servicios. Durante el desarrollo de la muestra denominada "Expo MIPE ChileCompra", la Tesorera General de la República, Ximena Hernández, recibió el galvano de manos del Subsecretario de Hacienda, Francisco Moreno.

## Octubre



### COSOC TGR

El presidente de la Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Chile (Conapyme) y de la Federación Nacional de Empresas de Buses del Transporte de Pasajeros de Chile (Fenabus), Marcos Carter Bertolotto, fue electo como nuevo presidente del Consejo de la Sociedad Civil (Cosoc) de la Tesorería General de la República, para el periodo 2018-2020.

## Noviembre

### NUEVO CANAL DE PAGO

Como resultado de un convenio suscrito con la empresa Multicaja, TGR estrenó un nuevo canal de pago para los contribuyentes que requieren cumplir con sus compromisos mientras se encuentran fuera del país: la plataforma internacional PayPal. Esta provee el servicio para efectuar pagos remotos mediante tarjetas de crédito y bancarias. Con este fin, el sitio [www.tgr.cl](http://www.tgr.cl) incluyó un nuevo botón que permite acceder directamente a PayPal, desde cualquier parte del mundo.



## Diciembre

### FONDO DE RETIRO

La Tesorería General de la República se hizo cargo de la administración, pagos e inversión de los recursos acumulados en el Fondo para la Bonificación por Retiro, establecido en virtud de la Ley 19.882 y que beneficia a los funcionarios (as) públicos. Este fondo era administrado por una unidad especializada de Caja Los Andes S.A.

### COORDINACIÓN CON EL PODER JUDICIAL

Con el fin de reforzar la colaboración inter institucional, la Tesorera General de la República Ximena Hernández, sostuvo una reunión de trabajo con el Presidente de la Corte Suprema Haroldo Brito.



### CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

Con éxito culminó la Auditoría de Mantenimiento, mediante la cual la Tesorería mantuvo su certificación ISO 9001-2015. El proceso estuvo a cargo de la firma Bureau Veritas y abarcó nueve macro procesos del nivel central: recaudación, inversión, distribución, contabilidad gubernamental, atención ciudadana, operaciones transversales, administración de la Cuenta Única Tributaria y procesos de soporte y estratégicos.



### COMPRAS PÚBLICAS

La División Jurídica elaboró y puso a disposición de los funcionarios (as) la “Guía TGR de buenas prácticas en procesos de compras públicas”. Este documento contiene aspectos esenciales para la correcta adquisición de bienes y servicios para la institución, de modo de optimizar el uso de los fondos públicos que se requieren para satisfacer de las diversas necesidades institucionales.

# Capítulo 2

## Síntesis del ejercicio



# RESULTADOS de las funciones básicas

Considerando las tres funciones básicas que cumple la Tesorería General de la República, los resultados logrados en 2018 presentan un avance importante, en línea con los obtenidos en ejercicios anteriores. En efecto, durante 2018 la recaudación total llegó a \$50,24 billones, cifra superior en 0,88% respecto de la obtenida el año precedente. A su vez, la distribución de fondos fiscales alcanzó a \$ 47,97 billones, 1,76% más que en 2017.

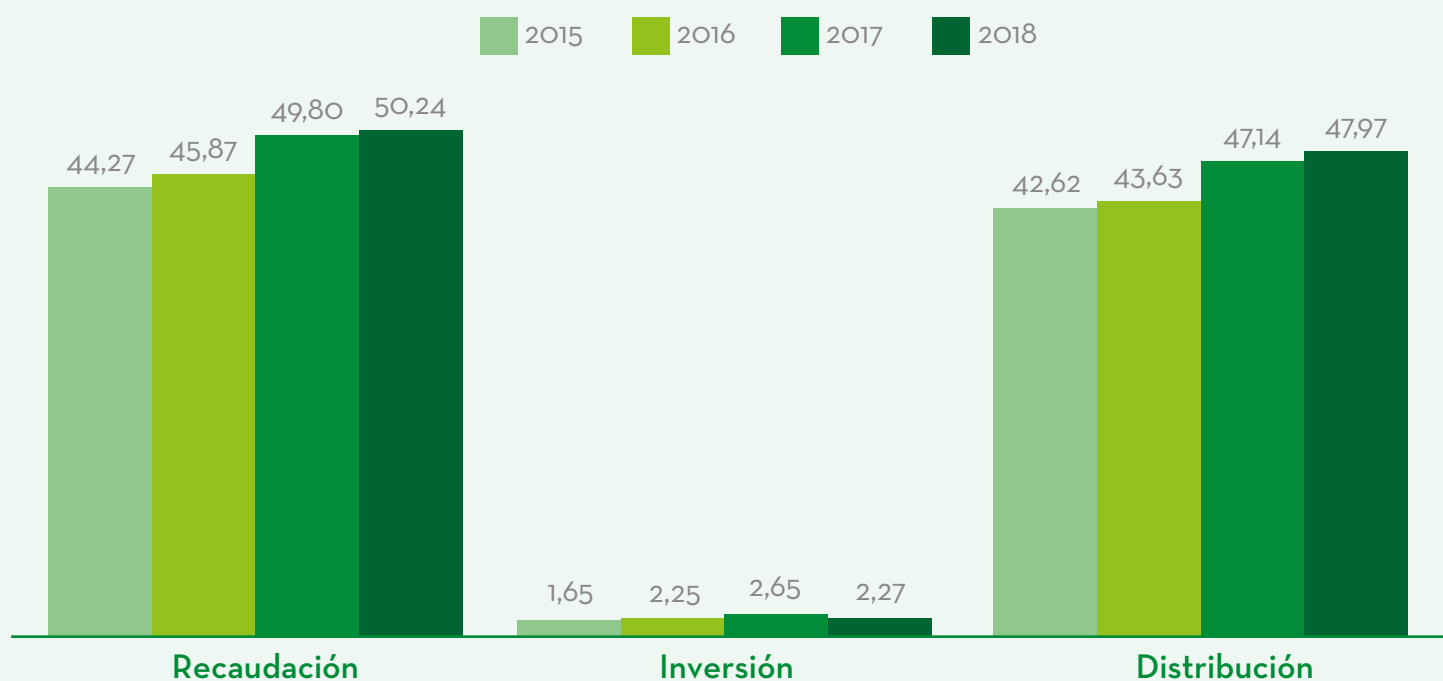
En contraste con lo anterior, la inversión de recursos financieros fue de \$ 2,27 billones, cifra inferior en 14,3 %, respecto a 2017. Esta cifra incluye la recompra de bonos BTU (Bonos de Tesorería en unidades de fomento) y BTP

(Bonos de Tesorería en pesos), por un monto de \$3,7 billones, operación que impactó en el saldo de inversión al cierre del ejercicio.

Tal como ha sido la tendencia en los últimos años, en 2018 más del 90% de la recaudación se destinó a distribución (egresos), mientras que la diferencia fue inversión en instrumentos de corto plazo y alta liquidez, para responder a los requerimientos normales de la función de Tesorería.

El Gráfico 1 muestra la evolución de las cifras en recaudación, distribución e inversión de los recursos del Tesoro Público.

**Gráfico 1: Resultados globales funciones básicas de la TGR - \$ Billones**

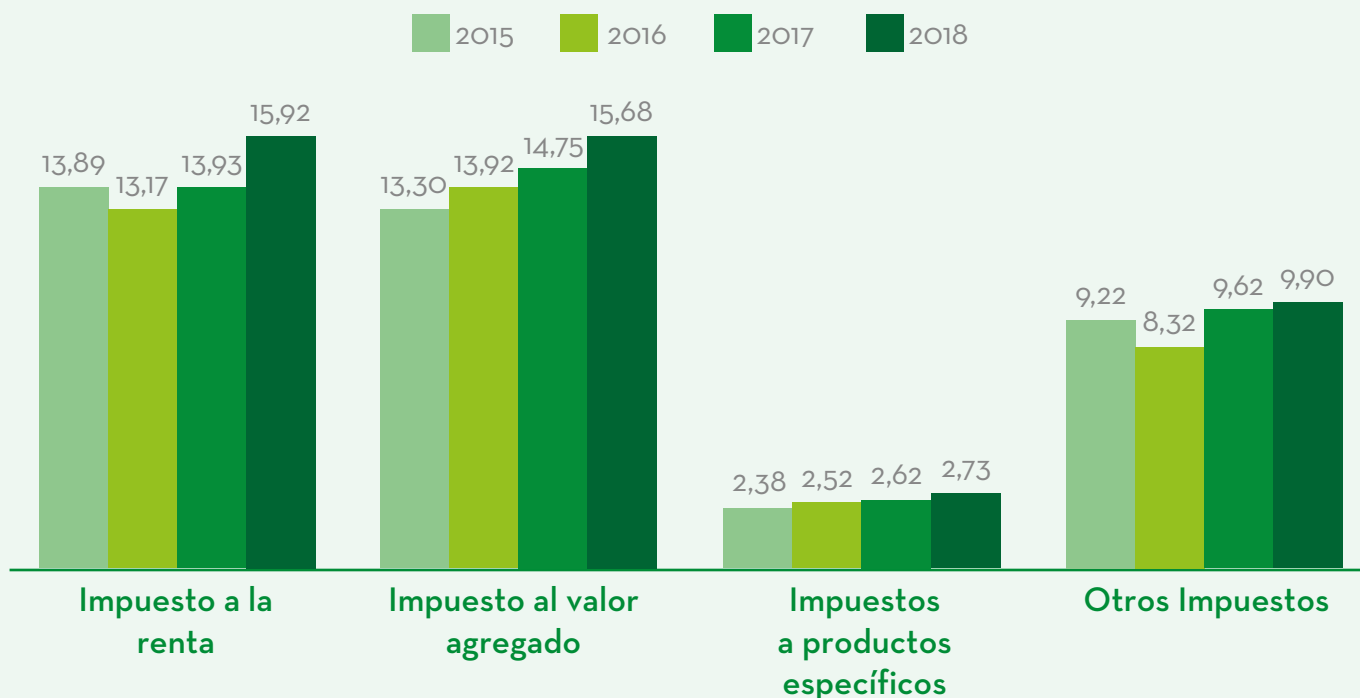


# RECAUDACIÓN

En 2018 la recaudación por impuestos subió 8% respecto del año anterior, totalizando \$44,23 billones. El monto mayor provino del impuesto a la renta, con un total de \$15,92 billones, superando levemente el monto recaudado por el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que sumó \$15,68 billones. Esta diferencia se produjo en gran medida por la recaudación extraordinaria -por el equivalente a US\$ 1.000 millones-, proveniente de la tributación por la venta a la firma china Tianqi del paquete accionario que la compañía canadiense Nutrien mantenía en SQM.

En general, toda la recaudación tributaria tuvo alzas en 2018, incluyendo los impuestos específicos y otros impuestos, tal como se observa en el gráfico 2.

**Gráfico 2: Recaudación proveniente de impuestos - \$ Billones**

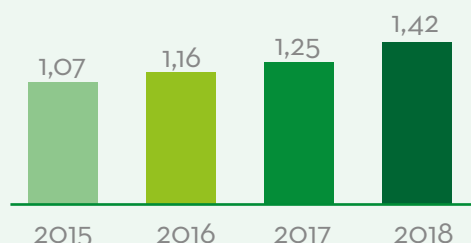


En el caso particular del impuesto específico a los combustibles, en 2018 se observó un incremento de 6,1%, llegando a \$1,73 billón; en tanto, el impuesto específico a los cigarrillos y el tabaco se mantuvo en \$980.000 millones, cifra similar a la recaudada en 2017. A su vez, el impuesto verde que se aplica a las fuentes móviles

subió 37,7%, recaudando \$ 69.884 millones, respecto de 2017. A esto se sumaron \$115.299 millones provenientes del mismo impuesto aplicado a las fuentes fijas (en su gran mayoría termoléctricas), tributo que por primera vez ingresó al Tesoro Público, dado que comenzó a aplicarse en 2017, pero se pagó en la Operación Renta 2018.

La recaudación por **impuesto territorial**, que corresponde al segmento de ingresos extrapresupuestarios, sumó \$1,42 billones en 2018, 13,6% más que el año anterior. Tal como se observa en el gráfico 3, los ingresos por este impuesto han tenido un aumento sistemático en los últimos años.

**Gráfico 3: Recaudación por impuesto territorial - \$ Billones**

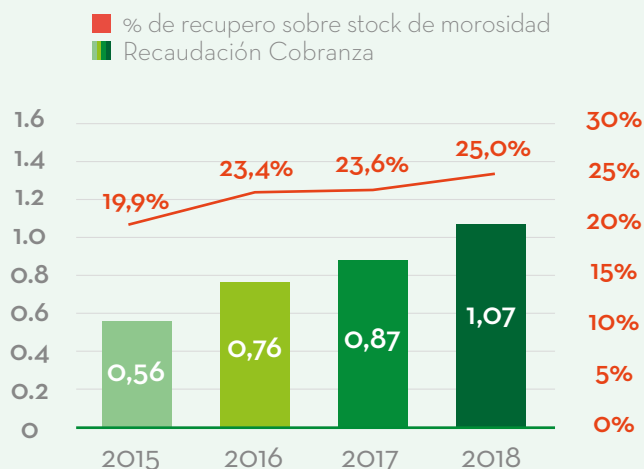


En línea con el objetivo de optimizar la función recaudadora, en 2018 la Tesorería continuó avanzando en el proceso de modernización de los canales de pago, con el fin de facilitar los trámites a los usuarios y contribuyentes. Esto implicó un nuevo salto en la recaudación espontánea, es decir, aquella que no requiere de acciones coercitivas para que se produzcan los pagos. De este modo, la recaudación espontánea representó el 97,6% del total recaudado y la coactiva el 2,4%, que

incluye acciones directas del Servicio, tanto administrativas como judiciales.

Concretamente, en 2018 la gestión de la Tesorería sobre la cartera morosa subió 22%, alcanzó un monto total de recupero de \$ 1,07 billones. Esta cifra representó el 25% del stock de morosidad, tal como se observa en el gráfico 4.

**Gráfico 4: Recaudación total por acciones de cobranza\* - \$ Billones**

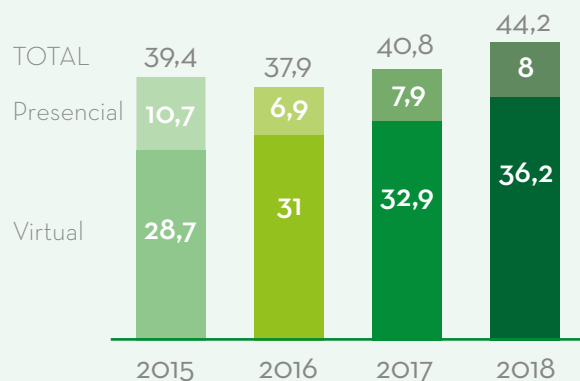


\*Incluye recuperos provenientes de acciones de cobranza administrativa y de cobranza judicial.

## Canales virtuales

Junto con lo anterior, en 2018 aumentó el número de pagos mediante los canales virtuales, sea a través del portal de pagos web (**tgr.cl**), o mediante la aplicación disponible para teléfonos móviles. Mientras el canal tradicional presencial representó el 22,8%, el virtual llegó al 77,2%, totalizando 26.066.000 operaciones. Medido en pesos, este aumento fue aún mayor, representando el 82% del monto total recaudado, cifra que contrasta con el 74% del monto de pagos por canales virtuales registrado en 2015 (Gráfico 5).

**Gráfico 5: Recaudación por canales de pago - \$ Billones**



En 2018 la Tesorería incrementó significativamente sus puntos de atención y contactos con usuarios y contribuyentes, tanto para atender consultas como para facilitar trámites y pagos, por medios virtuales y presenciales. A esto contribuyeron las alianzas desarrolladas por el Servicio con entidades públicas y privadas, donde destacan las que en 2018 estableció con el Instituto de Previsión Social (IPS), para atender consultas y permitir el retiro de cupones de pago en cualquiera de las 240 oficinas y/o puntos de atención de ChileAtiende a lo largo del país; y con la firma Multicaja, que abrió un nuevo canal de pago para los contribuyentes que se encuentran en el exterior, mediante la plataforma internacional PayPal.

Además, desde 2017 la Tesorería dispone de un convenio con BancoEstado para que los contribuyentes de localidades apartadas paguen sus contribuciones en alguno de los 25.000 puntos de atención de Caja Vecina en todo el territorio nacional.

En la siguiente tabla se entregan las cifras -de mayor a menor- sobre la atención de usuarios por los principales canales, en 2018.

**Tabla 1: Atención ciudadana por canales en 2018**

Canales	Números usuarios
Visitas al portal tgr.cl	10.308.881
Atención presencial	1.358.581
E-mails masivos	933.352
Atención telefónica	393.657
Módulos autoatención digitales	357.778
Formularios web/mes	44.215
Cajavecina	33.482
Redes sociales*	31.203
Atención en municipios	4.449
<b>Total</b>	<b>13.465.598</b>

\*Twitter, Facebook, Instagram

Desde el punto de vista de la recaudación, las principales funciones que ofrece la Tesorería a través de los canales virtuales y/o remotos son: pago de impuestos fiscales y de contribuciones de bienes raíces, consulta de deudas, entrega de certificados, publicaciones de avisos de remates, pago de patentes por concesiones mineras y derechos de agua, mesa de ayuda y orientación general a los usuarios. Además, a través de la gestión de sus cuentas en redes sociales, Twitter, Facebook e Instagram, recibe diversas consultas y/o reclamos de los contribuyentes, las cuales son direccionados a las áreas correspondientes para una pronta respuesta.

Junto con lo anterior, TGR opera como un portal de pagos del Estado, entregando este servicio a diversas entidades públicas. En 2018 esta plataforma atendía a 34 instituciones, para 60 tipos de trámites y 23 alternativas de medios de pago. Entre otras, destacan municipalidades, ministerios y entidades como Mercado Público, Corfo, Instituto Nacional de Normalización, Dirección General de Aeronáutica Civil, Instituto de Salud Pública, Instituto Nacional de Propiedad Industrial, Instituto Nacional de Estadística y Corporación Nacional Forestal, entre otras.

### Portal de Pagos del Estado



# CUENTA ÚNICA tributaria

Respecto del universo de contribuyentes con el cual se relaciona la Tesorería (personas naturales y jurídicas), en 2018 éste llegó a 11.017.009, número correspondiente a igual número de RUT (Rol Único Tributario). Esta cifra es superior en 4,2% respecto del registro de 2017. De este universo, el 89,8% son personas naturales y el porcentaje restante personas jurídicas.

A esto se suman 3.601.456 roles de bienes raíces y 79.113 deudores Cora (ex Corporación de la Reforma Agraria). Tales registros representaron 542.357.263 número de cuentas, las cuales a su vez generaron 727.462.583 movimientos de la Cuenta Única Tributaria en 2018.

Estas cifras dan cuenta también de la magnitud de operaciones que debe realizar la plataforma computacional del Servicio, las cuales han tenido un aumento exponencial en los últimos años, tal como se observa en el gráfico 6.

La figura da cuenta de un incremento de seis veces en la cantidad de datos procesados, desde 2009 en adelante, llegando a 26 terabytes en 2018. Además, indica una proyección aún mayor hacia los próximos años, lo cual obliga a la institución a continuar con sus esfuerzos para proveer los equipos adecuados, garantizando al mismo tiempo la continuidad y la seguridad de sus sistemas informáticos. Por esta razón, durante 2018 el Servicio fortaleció sus plataformas informáticas, a la vez que dio inicio a un plan sistemático de ciberseguridad, que incluyó la designación de un comité especializado en este tema. Por otra parte, a fines del ejercicio puso en marcha de un proyecto para evaluar la incorporación de la tecnología de blockchain en el manejo de las bases de datos, a través de pruebas de concepto con otras instituciones públicas y privadas, con el objetivo de medir su efectividad en la cuadratura automática de operaciones.

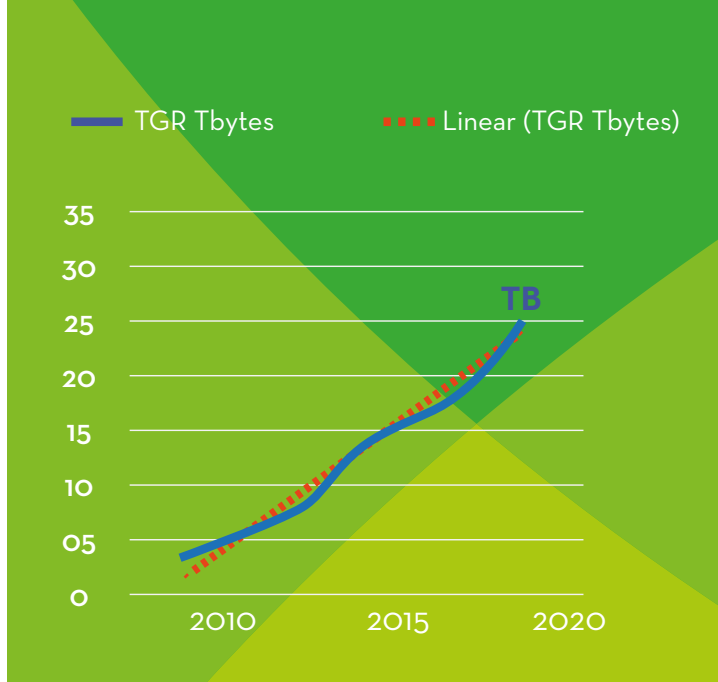
## Registros en Cuenta Única Tributaria en 2018

Tipo de Contribuyente	N° Contribuyentes (RUT)	N° de cuentas	Cantidad de movimientos
Personas naturales	9.893.165	255.905.217	291.163.836
Personas Jurídicas	1.123.844	140.661.493	176.163.438
<b>Total RUT</b>	<b>11.017.009</b>	<b>396.566.710</b>	<b>467.327.274</b>
Bienes raíces	3.601.456	145.207.270	259.509.655
Deudores Cora	79.113	583.283	625.654
<b>Total Registros</b>	<b>14.697.578</b>	<b>542.357.263</b>	<b>727.462.583</b>

## Registros por género en Cuenta Única Tributaria en 2018

Por género	N°cuentas	N°deudas	Tasa de Incumplimiento
Mujeres	103.340.636	537.335	0,52%
Hombres	152.564.581	1.208.537	0,79%
<b>Total</b>	<b>255.905.217</b>	<b>1.745.872</b>	<b>0,65% promedio</b>

## Gráfico 6: Evolución almacenamiento de datos TGR



## Canales de recaudación

En 2018 la vía más utilizada por los contribuyentes para pagar los impuestos fiscales correspondió mayoritariamente al canal virtual, con el 77% del total de operaciones realizadas en el año, lo que a su vez explica el 86% del total recaudado. En cambio, las operaciones por la vía presencial representaron 23%, con 14% del monto recaudado.

Por tipos de impuestos a recaudar (formularios) los que generaron los mayores flujos en 2018 fueron los formularios 29 (pago de IVA), 15 (derechos de aduana), 50 (impuestos varios a la renta) y 22 (declaración anual de renta).

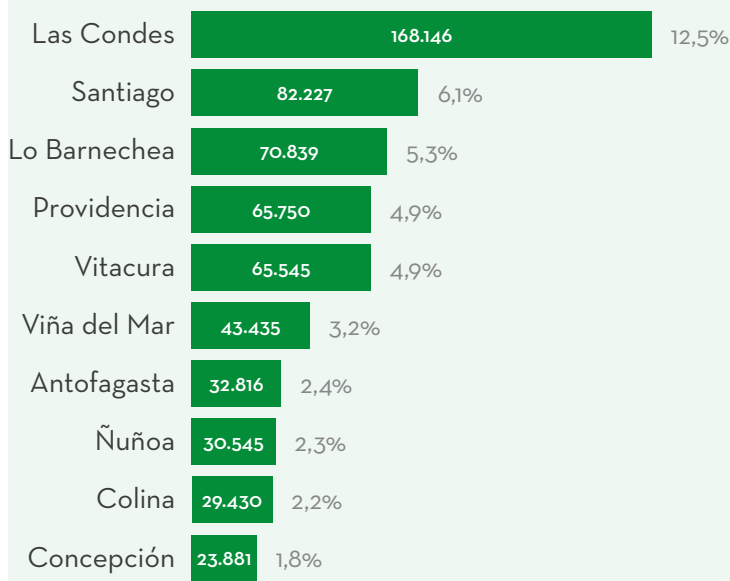
Formularios	Montos recaudados (MM \$)
Formulario 29 (IVA)	22.438.664
Formulario 15 (derechos de aduana)	9.343.939
Formulario 50 (impuestos varios a la renta y PPM)	4.215.005
Formulario 22 (renta anual)	2.151.463

## Recaudación del Impuesto Territorial

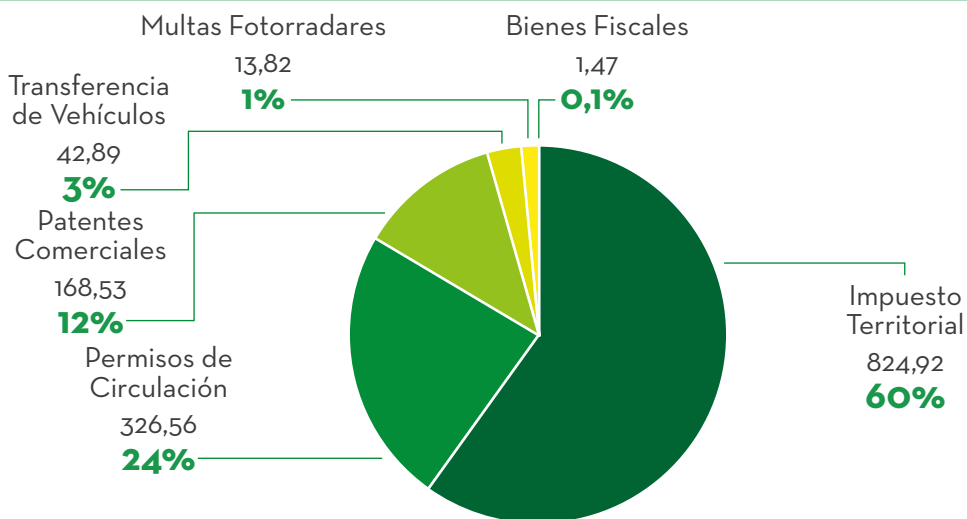
En 2018 la recaudación correspondiente al Impuesto Territorial alcanzó un total de \$ 1,42 billón, cifra superior en 13,7% respecto de lo recaudado en 2017. Considerando las cuotas normales a pagar en el año (cuatro), el comportamiento de pago de este tributo alcanzó al 85%, sobre ese total devengado. A su vez, la cantidad de cargos para el pago del Impuesto Territorial sumaron 11.493.353 operaciones, sobre un total de 3.601.456 roles de propiedad.

El Gráfico 7 muestra que en 2018, 10 comunas concentraron el 46% del total de recaudación por Impuesto Territorial, lo cual a su vez refleja el alto valor distributivo de este tributo, dado que el 59,9% de éste se destinó al financiamiento del Fondo Común Municipal, tal como se observa en el Gráfico 8.

**Gráfico 7: Comunas con mayor participación en el Impuesto Territorial - \$ Millones**



**Gráfico 8: Fuentes de financiamiento del Fondo Común Municipal 2018 \$ Miles de Millones**



# DISTRIBUCIÓN

La distribución de recursos desde el Tesoro Público forma parte del Sistema de Pago del Fisco, por lo tanto, se considera gasto. Esto, ya sea por devoluciones de impuestos, financiamiento del ítem Aporte Fiscal, subsidios y financiamiento municipal; en este último caso por medio del Fondo Común Municipal (FCM).

A continuación, se presentan las principales partidas de egresos, que forman parte de la función de distribución.

## Distribución de fondos

### 2017 y 2018

Ítems	2017 Billones \$	2018 Billones \$
Subsidios	1,06	1,10
Operaciones complementarias	4,87	4,49
Servicio de deuda	1,36	1,56
Aporte Fiscal	34,41	35,83
Fondo para Educación	1,63	1,09
Otros gastos generales	1,73	5,96
Distribución extrapresupuestaria	2,08	2,34
Recompra bonos BTP - BTU	0,00	-4,40
<b>Total distribución</b>	<b>47,14</b>	<b>47,97</b>

En la tabla anterior se observa que el ítem de mayor egreso corresponde a Aporte Fiscal, el cual permite el funcionamiento de las distintas reparticiones del Estado, seguido de lejos por otros gastos generales y operaciones complementarias. En 2018 el Aporte Fiscal representó el 71,6% de los montos distribuidos desde el Tesoro Público, mientras que en 2017 esta cifra representó el 76,4%.

A su vez, dentro del ítem Aporte Fiscal, el mayor monto distribuido correspondió al área social (políticas y programas sociales), el cual alcanzó a \$25,18 billones en 2018, con un alza nominal de 5,9% respecto de la destinada en 2017 para este aporte.

La tabla siguiente muestra los montos de los principales componentes del Aporte Fiscal en 2018 respecto de 2017.

## Distribución del Aporte Fiscal

### 2017-2018

Ítems	2017 Billones \$	2018 Billones \$
Área social	23,77	25,18
Desarrollo productivo	0,99	0,97
Área infraestructura	2,99	2,92
Otros Poder Ejecutivo	5,69	5,79
Otros poderes e instituciones del Estado	0,97	0,98
<b>Total aporte fiscal libre</b>	<b>34,41</b>	<b>35,83</b>

Las cifras muestran que la distribución del Tesoro Público mantuvo en 2018 la característica observada en años anteriores, en cuanto a que la mayor parte de los recursos asignados en la Ley de Presupuestos se destinó a los ministerios e instituciones que cumplen una función social, alcanzando al 70,3% del total de los fondos ejecutados desde esta partida del Tesoro.

Concretamente, el Ministerio de Educación recibió la mayor cantidad de recursos, alcanzando el 38,14% del total del área social, seguido el Ministerio del Trabajo y Previsión Social y el Ministerio de Salud, con 26,09% y 23,83%, respectivamente.

Otro hecho relevante de la ejecución presupuestaria 2018, dice relación con la distribución de los recursos asignados a la partida "Financiamiento del acceso gratuito a las instituciones de educación superior", la que llegó a \$ 628.549 millones; y de "Financiamiento del acceso gratuito a los institutos profesionales", que alcanzó a \$224.342 millones.

## Fondo Común Municipal

En el caso particular de la distribución del Fondo Común Municipal, en 2018 alcanzó a \$1.414.195 millones, cifra superior en 12,1% nominal respecto de lo distribuido en 2017. La tabla siguiente muestra el ranking de comunas del país que más aportes recibieron de este fondo en 2018.

### Ranking de comunas con mayor participación en Fondo Común Municipal

Comunas	2017 MM\$	2018 MM\$
Puente Alto	52.828	55.755
Maipú	42.970	45.832
La Florida	24.122	25.683
La Pintana	18.956	20.164
Temuco	15.923	18.304
Arica	15.764	17.246
San Bernardo	15.579	16.750
El Bosque	15.280	16.397
Puerto Montt	14.162	16.357
Chillán	13.433	14.315
Valparaíso	13.374	17.362
Coquimbo	13.324	15.245
Cerro Navia	12.992	13.847
Pudahuel	12.827	13.811
Talca	12.793	13.790
Los Ángeles	12.769	13.790
Valdivia	12.325	16.773
Peñalolén	11.969	12.872
Ovalle	11.735	12.504
La Granja	10.956	11.709
Otras comunas	907.420	1.025.747
<b>Total</b>	<b>1.261.500</b>	<b>1.414.194</b>

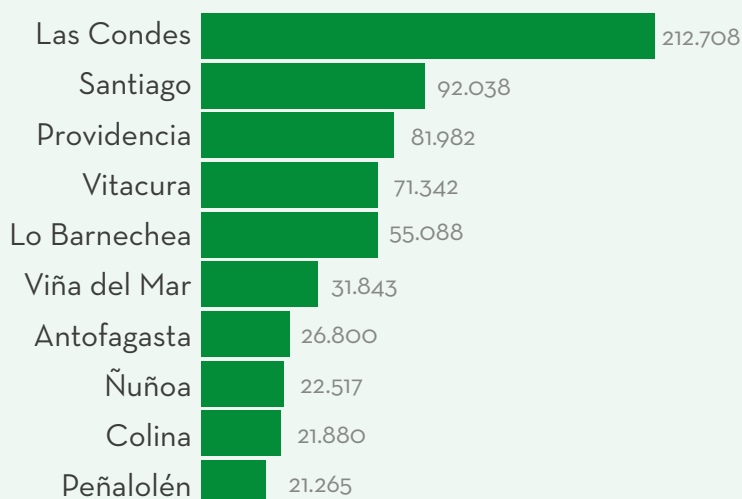
En 2018 el FCM tuvo ingresos por \$1.378.205 millones, cifra superior en 10,3% nominal respecto de 2017. El 59,4% de este monto provino del impuesto territorial, generando \$824.928 millones. En menor medida aportaron los ingresos por permisos de circulación, con \$326.560 millones (23,7%); patentes comerciales, con \$168.531 millones (12,2%); y otros pagos municipales, con \$56.717 millones (4,1%).

### Composición del Fondo Común Municipal (cifras en MM\$)

Partidas	2017	2018	Var.%
Impuesto territorial	718.885	824.928	59,9
Permiso de circulación	311.382	326.560	23,7
Patentes comerciales	160.657	168.531	12,2
Bienes fiscales	1.966	1.470	-25,2
Transferencia vehículos	42.435	42.894	3,1
Multas, fotorradars, peajes, Tag	13.907	13.823	1,0
<b>Totales</b>	<b>1.249.234</b>	<b>1.378.205</b>	<b>10,3</b>

Las comunas del país que más aportaron al FCM en 2018 fueron, en su mayor parte de la Región Metropolitana: Las Condes, Santiago, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, Ñuñoa, Colina y Peñalolén. El Gráfico 7 muestra el ranking de las 10 comunas del país que más aportaron al FCM en 2018.

### Gráfico 10: 10 municipalidades con mayores aportes al FCM en 2018 - MM\$



# OPERACIÓN RENTA 2018

Un total de 2.801.305 órdenes de devolución de impuestos procesó la Tesorería General de la República en 2018, por un monto de \$1,8 billón, cifra 6,6% superior respecto a la registrada en 2017. Del total de órdenes procesadas para devolución, 2.665.421 (95,15%) correspondieron a personas naturales y 135.884 (4,85%) a personas jurídicas.

A su vez, en 2018 un total de 2.653.096 contribuyentes recibieron devolución de excedentes, por un monto superior a \$1,7 billón, lo que representa un incremento en número de contribuyentes de 5,5% respecto del año anterior.

En la Operación Renta de 2018, 2.513.528 contribuyentes optaron por transferencia electrónica, lo que equivale al 94,74% del total de devoluciones. Cabe desta-

car que este porcentaje es casi un punto porcentual superior a las devoluciones por transferencia electrónica realizadas en 2017. Otros 47.110 contribuyentes recibieron su devolución por cheque de BancoEstado y 92.458 mediante la modalidad de “pago cash” (por ventanilla) en el mismo banco, lo que equivale a 1,78% y 3,48% del total de operaciones con devolución, respectivamente.

La alta proporción de devoluciones realizadas vía transferencia electrónica a las cuentas bancarias de los contribuyentes (94,74%), refleja la favorable acogida al llamado que año a año viene realizando la Tesorería, para efectuar la devolución por esta vía, dado que es más eficiente, rápida y segura, además de representar un menor costo, tanto para el contribuyente como para el Fisco.

## Devoluciones de renta materializadas 2017-2018

Tipo de operación	Cantidades y porcentajes				
	2017	%	2018	%	%Var
Transferencias	2.358.171	93,8	2.513.528	94,74	6,6
Cheques Banco Estado	42.770	1,7	47.110	1,78	10,1
Pago cash Banco Estado	114.189	4,5	92.458	3,48	-19
<b>Totales</b>	<b>2.515.130</b>	<b>100</b>	<b>2.653.096</b>	<b>100</b>	

## Recuperación de deudas fiscales

La Tesorería General de la República está facultada por ley para retener las devoluciones de los excedentes de Renta, por el monto que cada persona adeuda por concepto de impuestos impagos, tales como crédito universitario con aval del Estado, deudas previsionales, pensiones alimenticias, deudas judiciales y multas de beneficio fiscal. Con este fin, aplica las retenciones en virtud de las instrucciones que provean

los organismos giradores, o bien las entidades judiciales.

Los mayores montos retenidos en 2018 correspondieron a los ítems de morosidad por crédito fiscal universitario y deudas previsionales, con \$19.127 millones y \$7.690 millones, respectivamente. En el primer caso, se trata de un alza de 12,2% y en el segundo una baja de 16%.

## Retenciones efectuadas por Tesorería 2017 y 2018

Tipo de Retención	Cantidad			Montos (MM\$)		
	2017	2018	Var %	2017	2018	Var %
Egreso cuestionado	17	86	405,88	3	334	13.212,1
Quiebras	972	1.916	97,12	377	1.171	210,45
Judicial	3.374	3.826	13,40	1.553	1.713	10,3
Mandato	266	260	-2,26	2.801	1.258	-55,11
Administrativa	37	51	37,84	13.340	303	-97,73
Bajo mínimo	1.669	2.529	51,53	2	3	44,65
Crédito Universitario	62.494	66.203	5,93	17.045	19.127	12,21
Sence	10	12	20,00	454	290	-36,04
Pensión alimentos	536	664	23,88	295	373	26,28
Fonasa	55.906	51.895	-7,17 968	1.290	33,20	
Previsional	41.754	40.147	-3,85	9.163	7.690	-16,07
Garantía estatal	14.385	15.247	5,99	1.890	2.293	21,29
<b>Total</b>	<b>181.420</b>	<b>182.836</b>	<b>0,78</b>	<b>47.891</b>	<b>35.843</b>	<b>-25,16</b>

## Compensaciones

Por otra parte, en la Operación Renta 2018 el número de deudas compensadas alcanzó a 83.521 casos, lo que implica un aumento de 0,82% respecto de 2017. En monto, las deudas compensadas sumaron \$22.934 millones, lo que se tradujo en una baja de 10,47% respecto del año precedente.

## Subsidios y bonificaciones

Dentro de su función de distribución, a la Tesorería también le corresponde el pago de subsidios, bonificaciones y otros pagos, tanto a personas como a empresas. En 2018 el total de beneficiarios con estos pagos llegó a 613.786, los cuales recibieron en total \$303.711 millones.

## Compensación deudas tributarias

Tipo de operación	Número			Montos (MM\$)		
	2017	2018	Var%	2017	2018	Var%
Compensación de deudas	82.840	83.521	0,82	25.616	22.934	-10,47

## Pago de subsidios y bonificaciones

Tipo de egresos	2017		2018	
	Cantidad	MM\$	Cantidad	MM\$
Ahorro Previsional Voluntario (APV)	110	16.499	124	19.458
Sence	44	1.528	25	793
Beneficio a trabajadores portuarios eventuales (Ley 20.773)	43	82	0	0
Bonificación Comisión Nacional de Riego	1.256	60.996	1.622	60.167
Bonificación forestal (Conaf)	626	1.011	727	1.181
Bonificación por mano de obra en zonas extremas	162.777	62.547	178.168	63.804
DFL 15	420	2.626	463	2.804
Ley Navarino	142	32.806	170	36.126
Financiamiento público electoral	5.670	23.291	2.340	30.301
Fomento al empleo joven Ley 20.330	410	338	413	332
Pago vocales de mesa	226.473	4.425	173.225	3.086
Pensiones de gracia	211.689	49.564	216.803	53.634
Subsidios al transporte	81.840	43.895	39.513	32.012
Devoluciones de aduana	0	0	12	2
Bono retiro Ley 19.882	0	0	2	0
Devolución IVA a turistas	162	19	139	12
<b>Total</b>	<b>691.662</b>	<b>299.628</b>	<b>613.746</b>	<b>303.712</b>

## Fiscalización de bonificación a mano de obra (BMO), DFL 15 y Ley Navarino

A medida que crece el número de solicitudes de beneficios o subsidios acogidas a disposiciones y leyes especiales destinados a zonas extremas, la labor fiscalizadora de la Tesorería también aumenta. La tabla siguiente muestra la evolución de los montos de reintegros solicitados, en que se aprecia el considerable incremento de las cifras, pasando de \$259,4 millones en 2014 a \$9.694,7 millones en 2018. A su vez, el número de fiscalizaciones realizadas por la Tesorería subió de 1.250 casos en 2017, a 1.573 en 2018.

Reintegros solicitados (\$ Millones)		
Tesorerías	2017	2018
Arica	168,2	355,8
Iquique	1.700,7	1.393,3
Castro	383,2	433,4
Punta Arenas	65,2	7.036,3
Aysén	317,7	170,6
Puerto Montt	285,3	190,2
Última Esperanza	150,4	115,0
<b>Total</b>	<b>3.070,7</b>	<b>9.694,7</b>

**Gráfico 11: Evolución de fiscalizaciones\***



\*Bono por mano de obra, DL N°15 y Ley Navarino.

Estos resultados son consistentes con la implementación del proyecto de Fortalecimiento de la Fiscalización de Egresos no Tributarios, en los años 2016 y 2017, el cual incluyó la contratación de nuevos fiscalizadores.

# MEJORA CONTINUA

## Atención Ciudadana

### Nuevos canales y medios de pago

A comienzos de 2018 la Tesorería General de la República implementó un nuevo canal de pago mediante el desarrollo de una aplicación para teléfonos móviles. Su lanzamiento oficial fue el 17 de abril del mismo año y su objetivo es brindar un mejor servicio a la ciudadanía, ampliando la cobertura para el pago de impuestos, tanto fiscal como territorial.

Desde su fecha de implementación, este nuevo canal de pago ha sido mayormente utilizado para pagar el Impuesto Territorial (Formulario 30) y el Formulario 21 (giro para pago de impuestos y multas Impuestos y Multas SII). Al final del ejercicio se habían realizado 65.575 operaciones por esta vía, generando una recaudación de \$5.265 millones.

En la misma línea de facilitar los trámites a los usuarios, con nuevos y expeditos canales de pago, en noviembre de 2018 la Tesorería General de la República firmó un

convenio con la empresa Multicaja, con el fin de ofrecer a los contribuyentes que se encuentran fuera del país la alternativa de pagar el impuesto territorial por medio de la plataforma internacional PayPal.

En los primeros dos meses de implementación del canal de pago a través de PayPal se recaudaron \$29.633.700, tal como se observa en la tabla siguiente.

### Recaudación de impuestos a través de plataforma PayPal

Formularios	Montos (\$) Recaudados
10	675.062
18	325.181
21	225.722
30	12.991.437
99	14.278.568
100	1.137.730
<b>Total</b>	<b>29.633.700</b>



### Pilar Bayo Escalona Tesorera Provincial de Villa Alemana

*La gestión 2018 registró importantes avances en materia de modernización, enfatizado en áreas que agregan valor al Servicio. Entre los*

*más relevantes, destaco:*

*a) Estandarización de procesos, utilizando herramientas innovadoras enfocadas en el control preventivo, a través de lo cual se optimizan los procesos, se clarifican las funciones, se mejora el desempeño, se eliminan trámites innecesarios y se disminuyen los tiempos de atención y de respuesta a nuestros usuarios.*

*b) Hemos puesto como centro a los usuarios y contribuyentes, para enfocarnos en sus necesidades reales*

*y en la entrega de un asesoramiento técnico cordial y preciso, lo cual ha sido ratificado por el alto nivel de satisfacción que nos entregan nuestros usuarios en las encuestas periódicas que realiza el Servicio.*

*Estamos aplicando un modelo de gestión basado en la estrategia de innovación, cuyos principales objetivos son un mejor servicio para los ciudadanos, la creación de valor público y mejores condiciones de trabajo para todos quienes tenemos el privilegio de pertenecer a esta Institución. A esto sumamos la calidad técnica y humana de la atención que brindan nuestros funcionarios (as), gracias a nuestro alto compromiso como servidores públicos.*

**Durante 2018 la Tesorería General de la República continuó avanzando en la mejora continua del Modelo de Atención Ciudadana, destacando las siguientes acciones:**

**Canal presencial:** Ampliación de la cobertura de Sistema de Gestión de Sala a siete nuevas oficinas del Servicio, a lo largo del país: Calama, Coquimbo, Ovalle, Villa Alemana, San Fernando, Curicó y Osorno, permitiendo ordenar el flujo de llegada del público y la clasificación por niveles de atención (primer nivel y módulos de analistas). Con esto, se amplió a 32 el total de oficinas que en 2018 contaron con este servicio.

**Canal Autoatención:** Puesta en marcha del plan piloto para nuevos kioscos de autoatención en la Tesorería Regional Metropolitana, para emisión de productos masivos y simples, tales como cupones de pago de contribuciones, certificados de deuda fiscales y territoriales y obtención y recuperación de clave web. Además, se instaló un segundo kiosco exclusivo para pago de contribuciones el que se encuentra disponible en las oficinas Regional Metropolitana, Regional Santiago Oriente y Provincial Viña del Mar.

**Contact center:** En 2018 se procedió a elaborar la base de licitación para adjudicar un nuevo canal de atención telefónico contact center, con el fin de propender a la integración de una sola vía de contacto con el usuario, integrando los canales de atención (orientación y respuestas a consultas) con el canal de cobro. Adicionalmente, se propende a la implementación de nuevos canales de contacto, tales como chat en línea y redes. También se hizo el reforzamiento del rol de outbound (comunicación directa y unidireccional con el usuario) para lograr una mayor cercanía del Servicio con los contribuyentes frente a sus requerimientos. Esto, mediante acciones informativas y preventivas, con el uso de mailings respecto a temáticas de convenios, contribuciones, saldos a favor por reavalúo de bienes raíces, cheques pendientes de pago, obtención de cupones de pago, entre otros.

**Convenio con IPS-ChileAtiende:** En 2018 la Tesorería firmó un convenio de colaboración con el Instituto de Previsión Social (IPS), para poner a disposición de los contribuyentes acceso a la red de sucursales de ChileAtiende. De este modo, los usuarios pueden obtener cupones de pago, certificados de deuda y certificados de movimiento en los módulos de atención de ChileAtiende.

**Canal Virtual tgr.cl:** En 2018 TGR avanzó en el rediseño del portal web institucional, en cuanto a su usabilidad y etiquetado de los menús de navegación, mediante test de usuarios con mejoras que se espera implementar durante 2019.



En 2018 la Tesorería General de la República continuó desarrollando proyectos destinados a optimizar procesos de atención a los usuarios y elevar la productividad. A continuación, se presentan los principales avances obtenidos en el periodo.

## Automatización del pago, eliminación y modificación del proceso de retenciones

Por mandato legal, la Tesorería debe efectuar retenciones de las devoluciones de impuestos y bonificaciones a personas que mantengan deudas con el Fisco y que ordenen los tribunales de justicia. Tal como lo ha estado haciendo con diversas funciones operativas, la automatización de las retenciones conlleva una serie de ventajas, eficiencia y ahorro de costos. En 2018 este proyecto se encontraba en fase de piloto, con el apoyo del Tribunal de Cobranza Laboral y Previsional de San Miguel.

## Automatización devoluciones de Aduana

Con el fin de agilizar el proceso de reembolso de derechos de aduana a los contribuyentes que se pueden acoger a este beneficio, en 2018 la Tesorería desarrolló un proyecto para que el Servicio Nacional de Aduanas envíe a través de una plataforma web la documentación respectiva (cargos y descargos y Formulario 15), con los códigos y glosas relacionados con la devolución de tales derechos. Por esta vía se generan de manera automática los movimientos modificatorios de la Cuenta Única Tributaria y posteriormente se emiten las órdenes de pago para concretar las devoluciones, evitando de esa manera la manualidad del proceso y mejorando la oportunidad en la devolución al contribuyente.

## Migración de datos de renta periódica a plataforma AIX

En 2018 la Tesorería concluyó el proyecto de traspaso de la información contenida en la plataforma VMS a AIX. De esta forma, se avanzó en la integración de procesos en una sola plataforma, para cálculo y materialización, fluidez en el manejo de archivos con el Servicio de Impuestos Internos (SII); y optimización de los pagos a contribuyentes, minimizando el riesgo de error en el cálculo de las devoluciones.

## Plan de mejoras del proceso de fiscalización institucional

Durante 2018 se trabajó en un proceso de fortalecimiento de la fiscalización de egresos no tributarios a nivel nacional. Dentro las principales acciones y actividades desarrolladas se encuentran: creación de manuales de fiscalización; actualización de circulares normativas y de procedimientos; cursos de capacitación (tanto presenciales como vía videoconferencias), con el doble objetivo de actualizar el conocimiento de los funcionarios y homologar criterios para realizar las fiscalizaciones; y coordinación con organismos relacionados con el proceso de fiscalización (SII, Aduanas, gobiernos regionales).

## Levantamiento de procesos

En un esfuerzo significativo, durante el período se llevó a cabo el levantamiento de la totalidad de los procesos de la División de Operaciones y Atención Ciudadana, el que contó con el apoyo de la Unidad de Gestión Institucional. La iniciativa abordó los 25 procesos productivos, líneas de negocio y de apoyo, definidos para el cumplimiento de las funciones orgánicas de la División. La finalidad de este trabajo fue identificar los riesgos inherentes a la operación diaria, con el propósito de introducir, durante 2019, las mejoras necesarias que permitan ajustar los procesos a los criterios de eficiencia, productividad y calidad establecidos por la dirección del Servicio.

Lo anterior, tiene especial relevancia para TGR, por cuanto dos de las principales funciones institucionales directamente vinculadas con la atención ciudadana, como son Recaudación y Distribución, se encuentran radicados en esta División.

# CUSTODIA E INVERSIÓN del Tesoro Público

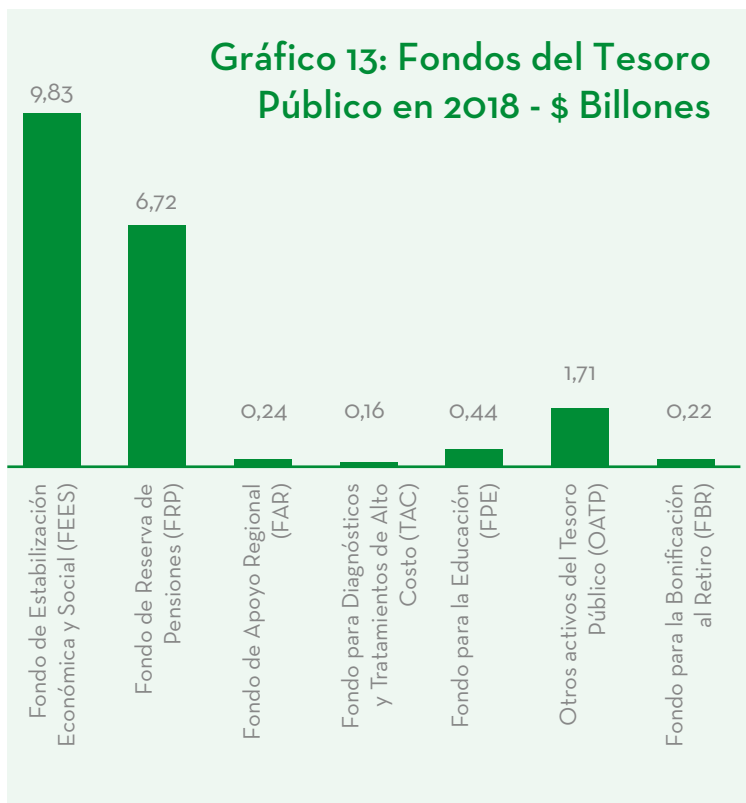
En 2018 la Tesorería General de la República gestionó fondos del Tesoro por un total de \$19,33 billones, cifra superior en 2,98% respecto de la gestionada en 2017. De este total, el 85,7% correspondió al manejo de los fondos soberanos (Económico y Social y de Reserva de Pensiones) y los porcentajes restantes a fondos especiales (Apoyo Regional, Tratamiento de Enfermedades de Alto Costo y Educación) y otros activos del Tesoro. Además, en diciembre de 2018 TGR sumó la gestión del Fondo para Bonificación al Retiro de empleados públicos, que en ese momento le fue traspasado desde una entidad privada, lo cual revela el reconocimiento de la autoridad a la capacidad del Servicio para gestionar fondos de inversión.

El gráfico 12 muestra la evolución de los recursos gestionados por la Tesorería en el periodo 2015-2018.



En el caso particular de los fondos soberanos, se observó un incremento de 8,7% en el monto, respecto de 2017 y disminuciones en el stock de los fondos especiales. En este último caso, en gran medida debido a los traspasos ordenados por la autoridad para financiar la reforma educacional, particularmente para el financiamiento de la gratuidad en educación superior.

El Gráfico 13 muestra la situación en que se encontraban los fondos del Tesoro Público al final del ejercicio 2018.



Por instrumentos financieros, en 2018 el 92,5% de las inversiones realizadas por la Tesorería correspondió a operaciones en renta fija y 7,5% a renta variable. En tanto tipo de mercados, los fondos soberanos se

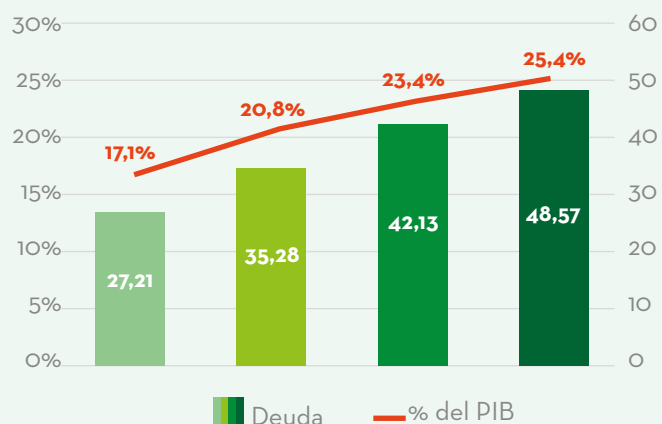
invertieron en un 100% en el extranjero y en el caso de los fondos especiales y de otros activos del Tesoro, poco más del 50% se destinaron al mercado local (Gráfico 14).

**Gráfico 14: Distribución de las inversiones del Tesoro Público 2018**

Fondos	Monto \$ Billones	Mercado Internacional	Mercado Local	Duración Promedio
Fondos Soberanos	16,56	100%	0%	6 años
Fondos Especiales	0,84	52,1%	47,9%	90 días
Otros activos del Tesoro	1,71	50,4%	49,6%	19 días

**Gráfico 15: Deuda del Tesoro Público 2015-2018**

El stock de la deuda del Tesoro Público sumó \$48,57 billones en 2018, cifra superior en 15,3% respecto de 2017. A su vez, esta cifra representó el 25,4% del Producto Interno Bruto (PIB), tal como se observa en el Gráfico 15.



## Amortizaciones

El total de amortización de deuda del Tesoro Público y pagos correspondientes a intereses, tuvo un aumento de 167,0% respecto del total pagado el año 2017. Esto se debió a la recompra de bonos soberanos y a los pagos de los intercambios de Bonos de Tesorería en Unidades de Fomento (BTU) y Bonos de Tesorería en Pesos (BTP).

La amortización de capital correspondió al 77,1% del total pagado en 2018, con un aumento de 340,1% respecto de 2017, dado por la maduración de la deuda y la variación del tipo de cambio. A su vez, con el fin de respaldar la recompra de bonos se realizaron colocaciones de estos mismos instrumentos por un total de \$2,03 billones, monto que se utilizó para amortizar un total de deuda por \$3,71 billones.

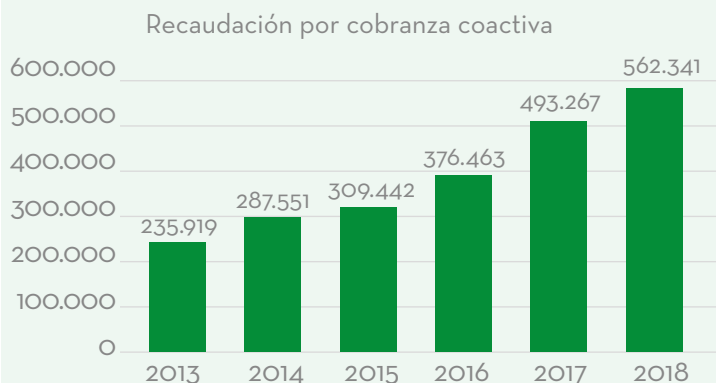


# GESTIÓN DE COBRANZA

Tal como ha sido la tendencia en los últimos años, en 2018 la gestión de cobranza anotó resultados positivos, registrando un incremento del 14% en el monto total de recaudación obtenida mediante los mecanismos legales coactivos. En efecto, el monto total recuperado por esta vía alcanzó a \$562.341 millones, provenientes de la acción directa del Servicio sobre los contribuyentes que presentan atraso en el pago de impuestos u obligaciones con el Fisco; o bien del cobro de otras acreencias por multas, sanciones o recuperación de fondos que aplican los organismos fiscales pertinentes.

El Gráfico 16 muestra la tendencia al alza de los montos recuperados en los últimos años, lo cual es reflejo de una eficiente política aplicada por la Tesorería, para dar cumplimiento a una de sus funciones básicas: la recuperación de acreencias del Fisco.

**Gráfico 16: Recaudación por cobranza asociada a cartera demandada\* - Millones \$**



\*Recuperación de capital adeudado por contribuyentes morosos mediante acciones de cobranza administrativa y judicial.

En el ejercicio de su función de cobranza, el Servicio está facultado para perseguir el pago de las mencionadas obligaciones tributarias y fiscales, cuando el contribuyente o usuario no ha cumplido con el pago dentro del plazo legal. Una vez que se agota la vía administrativa procede la vía judicial, dentro de la cual se contemplan las órdenes de embargo de los bienes del deudor. En éste ámbito, también se registra un aumento sostenido en los últimos años, tal como se observa en la tabla siguiente, referida a activos financieros de los deudores.

## Embargos de activos financieros por región

Centros de responsabilidad	2017	2018	Var%
Región de Arica y Parinacota	476	802	68,5
Región de Tarapacá	1.249	1.518	21,5
Región de Antofagasta	1.769	2.194	24%
Región de Atacama	395	865	119
Región de Coquimbo	1.254	2.330	85,8
Región de Valparaíso	2.192	2.594	18,3
Región Metropolitana	1.895	2.730	44,1
Región Met. Oriente	4.633	6.561	41,6
Región Met. Poniente	2.511	2.948	17,4
Región Met. Sur	776	1.907	145,7
Región de O'Higgins	472	670	41,9
Región del Maule	1.127	1.116	-1,0
Región del Biobío*	1.599	1.786	11,7%
Región de La Araucanía	867	1.493	72,2
Región de Los Ríos	1.570	1.480	-5,7
Región de Los Lagos	305	987	223,6
Región de Aysén	102	160	58,9
Región de Magallanes	151	240	58,9
<b>Total general</b>	<b>24.184</b>	<b>33.422</b>	<b>38,2</b>

\*Incluye operaciones de la Región de Ñuble, creada en 2018

En 2018 TGR declaró el embargo de activos financieros a 33.422 contribuyentes, cifra superior en 38,2% respecto a los realizados en 2017. En todas las regiones del país se registró un aumento, con excepción de las regiones de Los Ríos y del Maule, donde se observaron bajas de 5,7% y 1,0%, respectivamente.

A continuación, se presenta una síntesis de las diversas políticas y acciones de cobranza realizadas por la Tesorería en 2018.

## Cobranza administrativa

La cobranza administrativa se realiza sobre la cartera de contribuyentes con obligaciones tributarias morosas que presentan una deuda consolidada neta menor o igual a los 10 millones de pesos. Con este fin, durante 2018 la Tesorería avanzó en el fortalecimiento de la gestión de cobro administrativo, implementando los siguientes ajustes:

**Depuración del Modelo de Selección:** consistió en la incorporación de nuevas variables al modelo de inteligencia de negocios, a fin de robustecer los criterios de selección, mejorando el proceso de caracterización de la cartera morosa. En este contexto, las principales variables consideradas fueron:

- Marca de Modelo de Cumplimiento Fiscal/Territorial que permite diferenciar las carteras de acuerdo con la probabilidad de pago
- Análisis del comportamiento histórico del deudor
- Depuración de datos demográficos

**Implementación del nuevo Modelo de Atención:** creación de Células de Atención de ejecutivos telefónicos especializados, de acuerdo con grupos de deudores segmentados, en función de clusters que comparten características comunes (campaña, tipo de impuesto, tipo de cartera demandada o no demandada).

**Fortalecimiento de la gestión del canal correo electrónico:** generar de manera periódica campañas masivas a través de mailing, dado el incremento del universo de deudores que cuentan con email, para lo cual se utilizó la herramienta Eloqua.

**Incremento de la capacidad de gestión del Contact center:** se fortaleció la planta de ejecutivos que realizan la gestión a través de call center, con el fin de abordar un mayor volumen de cartera y mejorar la efectividad del contacto.

Los cambios incorporados en el Modelo de Gestión de Cobro Administrativo, permitieron incrementar sustancialmente la recaudación obtenida en todas las campañas realizadas a través de los distintos canales remotos.

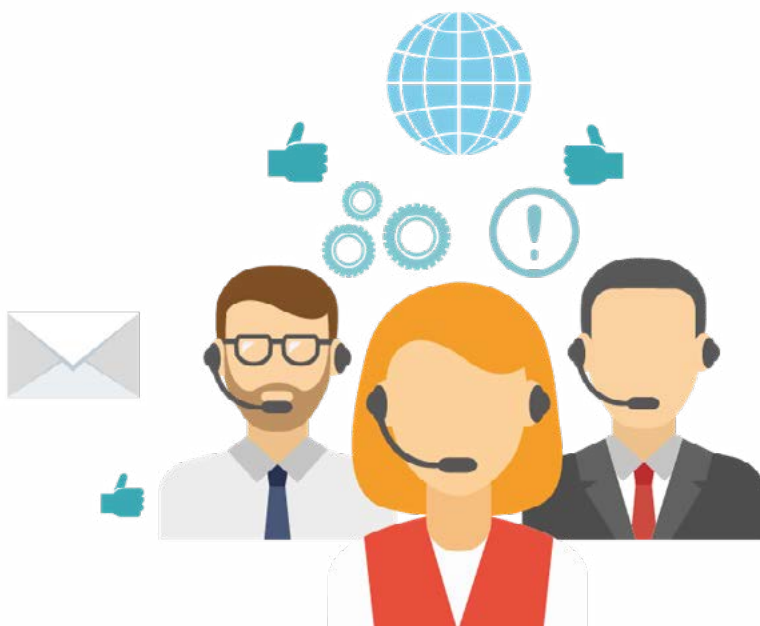
### Cobranza administrativa en 2018

Ítems	Resultados	Variación%
RUT gestionados	3.187.406	16
RUT contactados	1.509.494	7
Monto contactado	\$610985 MM	28
Recaudación	\$90.466 MM	82
Tasa de recupero	15%	42

\*Respecto de 2017

En la tabla anterior se observa un incremento notable en los resultados de la gestión de cobranza administrativa, con un aumento en la recaudación de 82%, en comparación con lo recaudado por esta vía en 2017. Este resultado tuvo un aumento significativo, muy por sobre el incremento de la cartera gestionada (33%), lo que se explica por diversas acciones que impactaron en la efectividad de la acción de cobro administrativo.

En tanto, a través de los canales virtuales (internet, correo electrónico) se recaudaron \$19.413 millones, cifra que significó un incremento del 249%, en relación con lo alcanzado por estos mismos canales en 2017. A su vez, la tasa de recupero lograda por esta vía fue 10% superior en 2018 respecto al año anterior.



## Cobranza administrativa por canales virtuales en 2018

Las acciones de cobro administrativo, a partir de campañas principalmente abocadas a carteras no demandadas, forman parte de una meta comprometida en el Plan de Mejoramiento de la Gestión (PMG), obteniendo 16% de sobrecumplimiento respecto del objetivo y una recaudación de \$54.752 millones.

Además, durante 2018 se gestionaron nuevas campañas de cobranza, de IVA postergado y liquidaciones, cuyo piloto fue desarrollado e implementado en 2017. Se puso especial foco en el ciclo de cobro de este tipo de impuestos, que permite abordar integralmente al deudor y acelerar su proceso judicial, en caso de incumplimiento, para lograr un pronto recuperado. En esta misma línea, la Tesorería sumó la campaña de cobro del IVA por notificación fuera de plazo, a fin de dar un tratamiento especializado a estas carteras de deudores con menores tasas de recuperado.

Adicionalmente, se abordó la cartera territorial no demandada, asociada a deudores que sí tienen otras deudas en proceso de cobro judicial, con el objetivo de gestionar carteras de bajos montos que no estaban siendo cubiertas con acciones específicas.

El resultado de estas acciones fue una recaudación adicional de \$23.692 millones, con una tasa de recuperado del 7%, correspondiente a una cartera gestionada de 914.969 deudores.

Junto con lo anterior, se continuó brindando apoyo en la Gestión de Cobro Judicial a la red de oficinas en todo el país, mediante la Plataforma Multicanal para deudores demandados de bajos montos. Por esta vía, en 2018 se gestionaron contactos con 206.262 Rut y se logró una recaudación de \$1.551,4 millones, llegando a una tasa de recuperado del 10%.



### Patricio Marilao Pizarro, Encargado Oficina de Alto Hospicio

*Desde Alto Hospicio, una comuna joven que tiene más de 110.000 habitantes, queremos sumarnos a la transformación de la Tesorería para convertir a la institución en un referente de modernidad, eficiencia, seguridad y cercanía con la gente, ofreciendo un servicio de calidad en todos nuestros procesos. A nivel local estamos empeñados en seguir avanzando en armonía con los ejes estratégicos institucionales. Con este fin, hemos desarrollado una cultura organizacional abierta a la innovación y a los cambios que son necesarios para garantizar nuestra proyección futura. Así lo entendemos*

*todos los funcionarios (as) y de este modo lo han visto reflejado nuestros usuarios.*

*La Tesorería General de la República ha acompañado el desarrollo de la comuna de Alto Hospicio desde que abrimos la oficina, en enero de 2017. Gracias a un convenio suscrito con la Municipalidad, brindamos una atención cercana a la comunidad hospiciense y a varias comunas de la Provincia del Tamarugal.*

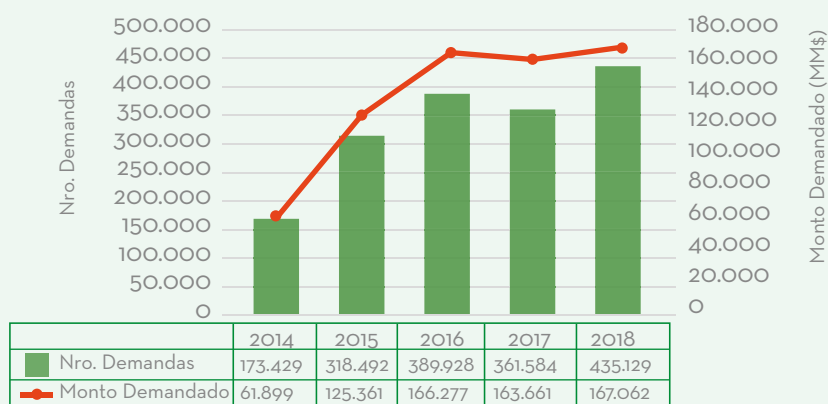
*En 2018 realizamos 5.753 atenciones presenciales, cifra superior en 30,8% respecto de 2017. Esto demuestra que nuestra presencia es relevante, toda vez que los usuarios son atendidos con esmero y calidad técnica.*

## Cobranza judicial

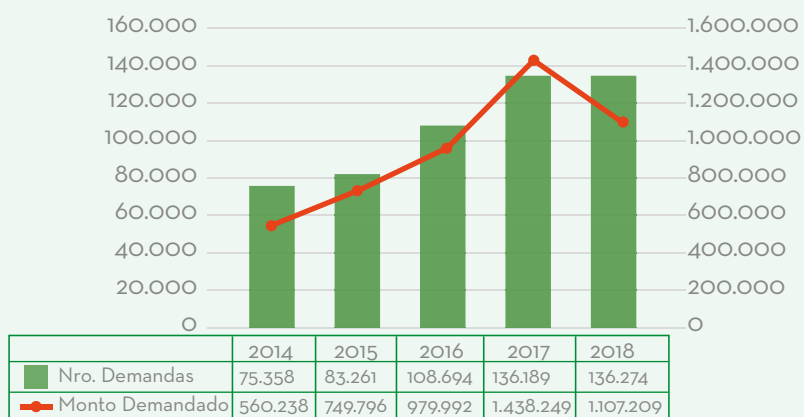
Tomando en cuenta la magnitud de los montos involucrados, en 2018 el número de nuevas demandas judiciales referidas al impuesto fiscal, superó largamente a las demandas por impuesto territorial. En efecto, por concepto de impuesto fiscal se generaron demandas por deudas que acumulan un monto superior a \$1 billón (millón de millones). En tanto que, por concepto de impuesto territorial, los montos demandados llegaron a \$167.062 mil millones.

Las demandas del Servicio para recuperar el impuesto territorial (Gráfico 17) subieron en 20,3%, en número de casos; y 2,1% en monto, llegando a \$167.000 millones. A su vez, las demandas generadas para recuperar otros impuestos adeudados al Fisco (Gráfico 18) mostraron un leve incremento en el número de casos (0,06%), mientras que en monto se observó un descenso de 23,0%.

**Gráfico 17: Evolución de demandas para cobro de impuesto territorial**



**Gráfico 18: Evolución de demandas para cobro de impuesto fiscal**



## Diligencias rendidas

El número de diligencias es un factor que puede incidir en los niveles de recaudación coactiva y tiene directa relación con el crecimiento de la misma. De este modo se puede observar el incremento del número de diligencias rendidas para impuesto fiscal los últimos tres años, con un aumento constante del 16,6% respecto al año anterior.

### Número de diligencias rendidas

Años	Deuda fiscal	Deuda territorial
2016	269.130	285.774
2017	312.997	298.858
2018	365.986	328.139



## Embargos de activos financieros

La gestión de cobranza le ha dado un fuerte énfasis al embargo de activos financieros, pues con este recurso es posible, eventualmente, acortar los tiempos en el proceso de cobro, ya que los fondos embargados se imputan directamente a la deuda una vez remitidos por el agente retenedor. Esto, siempre que el plazo para oponer excepciones se encuentre vencido, eliminando el tiempo que requieren los embargos de bienes corporales para ser realizados o liquidados, e ingresar los dineros en la Cuenta Única Tributaria.

La tabla siguiente muestra el crecimiento de este tipo de embargos.

### Embargo de activos financieros por tramo de monto demandado

Años	<\$100M	\$100M-\$500M	\$500M-\$1MM	\$1MM-\$5MM	>\$5MM
2016	913	1.526	2.441	6.429	7.243
2017	473	1.061	2.794	8.553	11.303
2018	378	1.142	3.129	10.924	17.849

**Para optimizar la gestión de cobranza, centrada en el embargo de activos financieros, la Tesorería ha realizado acciones directas con los grandes retenedores, dentro de los cuales destacan los siguientes:**

**CODELCO:** En 2018 continuó aplicándose un protocolo de trabajo con esta empresa estatal, consistente en disponer de una base de datos de contribuyentes que son contratistas o proveedores de ésta. La División de Cobranza de TGR realiza el cruce de información con la cartera de deudores. El resultado lo pone a disposición de las Tesorerías respectivas (regionales y provinciales), para que realicen focalizadamente las acciones de cobranza.

**COPEC:** Con esta compañía se acordó un protocolo similar al que aplica con Codelco. Al cierre del presente ejercicio el documento se encontraba en tramitación en la Sección Contratación Pública de la División Jurídica del Servicio. Mientras tanto, se enviaron instrucciones a las tesorerías regionales y provinciales para avanzar en el procedimiento.

**BANCO ESTADO:** Con esta institución financiera se encuentra vigente un acuerdo de intercambio de información acerca de los productos vigentes de una base de datos clientes. Con este fin, TGR envía una nómina de RUT de deudores a fines de cada mes. Luego, dentro de los 10 días hábiles del mes siguiente, el Banco informa sobre el tipo de producto y su vigencia. A fines del 2018, se realizaron avances en automatización del proceso de traba de embargo y remisión de fondos.

## Evolución de la cartera morosa

Tanto en el caso del impuesto fiscal como del territorial, año a año se presenta un crecimiento constante que exige a la Institución mejorar permanentemente su gestión en la cobranza, con el fin de tratar de aminorar la cartera morosa.

La cartera morosa presenta un crecimiento sostenido en los ámbitos más relevantes, como es el caso de los montos demandados cada año y el saldo que se acumula después de las acciones de cobro. A su vez, las demandas generadas anualmente, tanto en número como montos asociados, también registran un aumento constante, tanto por impuestos fiscales como territoriales. En 2018 observó una disminución de 23% en el monto demandado por impuesto fiscal, bajando éste a \$1.107.209 MM.

### Evolución demandas generadas por deuda de impuesto fiscal

Años	Nº demandas	Montos MM\$
2016	108.694	979.992
2017	136.189	1.438.249
2018	136.274	1.107.209

Por su parte, las demandas para obtener el cobro de las deudas morosas de impuesto territorial han evolucionado en forma moderada, pasando de 389.928 casos en 2016, a 435.129 en 2018, con un aumento de 11,6% en el periodo. En cambio, en monto, la variación en el mismo periodo fue solo de 0,47%.

### Evolución demandas generadas por deuda de impuesto territorial

Años	Nº demandas	Montos MM\$
2016	389.928	166.277
2017	361.584	163.661
2018	435.129	167.052

Las deudas del impuesto territorial corresponde a las contribuciones que se debe pagar por un bien raíz, lo que se intenta recuperar por medio del embargo y posterior remate de la propiedad; no así el impuesto fiscal, que está asociado a un RUT y se compone, en su mayoría, por deudas de IVA y de impuesto a la renta, producto de la declaración o no de una transacción ya realizada y el cual requiere para su recuperación la traba de embargo de bienes que muchas veces son difíciles de detectar.

## Segmento de medianos y grandes deudores

En 2018, para los segmentos de medianos y grandes deudores, la Tesorería General de la República fijó una meta de recuperación del 12,9% del total de la cartera morosa, lo cual significaba una recuperación de \$398.727 millones. Sin embargo, la recaudación total en el año para estos segmentos llegó a \$554.147 millones, lo que implicó un sobrecumplimiento del 39% respecto de la meta fijada para el período.

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

- a) La Circular Normativa 198-2016, que implementó completamente la nueva Política de Convenios y Condonaciones. Ello como consecuencia de la Reforma Tributaria de 2014, que incorporó al Artículo 192 del Código Tributario criterios relativos a la condonación de intereses y sanciones de los impuestos girados por el SII y sujetos a cobranza por la Tesorería General de la República, como también la ampliación del plazo por el cual se puede otorgar facilidades de pago.

**b)** La creciente ejecución de acciones de embargos sobre activos financieros a los deudores morosos, lo que ha permitido incrementar la recaudación, reducir los costos de tiempo y financieros del proceso de cobro; y contar con toda la información para negociar adecuadamente con los contribuyentes, ofreciéndole alternativas de solución que se ajusten a sus reales capacidades socioeconómicas.

**c)** Mejoras permanentes al proyecto de caracterización de cartera, las que han permitido una segmentación más eficiente, priorizando aquellas deudas que evidencian mayores oportunidades de recuperación.

La gestión combinada de estos tres factores permitió que el principal indicador de recaudación institucional, esto es, aquel establecido en el DFL N°1-2002, continúe mostrando un incremento constante en sus resultados. Junto con lo anterior, en 2018 comenzó a operar la nueva estructura de la Sección de Grandes Deudores, que se había diseñado el año anterior, lo que implicó la conformación de siete Unidades de Grandes Deudores (UGD), sumando dos a las cinco existentes. Una de ellas fue destinada a absorber parte del incremento evidenciado en las carteras morosas y otra se especializó en las causas de segunda etapa, absorbiendo parte importante de los procesos tramitados ante los tribunales civiles, con foco en el cierre de estos y en la mitigación del riesgo de abandono del procedimiento.

Debido a lo anterior, durante 2018 se logró una mayor eficiencia en la tramitación de la cartera de la Sección de Grandes Deudores; se incrementó el número de órdenes de remates, así como de casos traspasados para análisis de incobrabilidad.

En 2018 se concretaron 24 remates, cifra muy superior a las cuatro subastas realizadas en 2017. A su vez, en materia de incobrabilidad, en 2017 las UGD analizaron 156 casos (RUT) y en 2018 subieron a 218 casos.

Un elemento que impactó positivamente en la gestión 2018 fue la aplicación de una Matriz de Control, por parte de la Sección Grandes Deudores. Esta contempla la revisión permanente del trabajo de las UGD, incorporando nuevos controles o mejorando los existentes y estableciendo una clara calendarización para la revisión de muestras de expedientes.

Al cierre de 2018, todas las UGD del país cumplieron sus respectivas metas, registrando una recaudación total de \$124.543 millones. Esta cifra representa el 4% de la cartera morosa total, e implica un sobrecumplimiento del 72% respecto de la meta fijada para el período (\$72.515 millones).

## Montos declarados incobrables

Al cierre de 2018 se presentaron y declararon como incobrables \$67.541,7 millones provenientes de la cartera de la Sección de Grandes Deudores; y \$2.149 millones de la cartera de la Tesorería Regional Metropolitana, cumpliendo la meta operativa asignada para el año.

## Procesos de insolvencia y quiebras

Como consecuencia del aumento de solicitudes efectuadas por la Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, durante 2018 se incrementó el cierre judicial de los procesos de liquidación, considerados bajo la Ley 20.720. Este cuerpo legal amplió el universo de deudores habilitados para solicitar su liquidación. Dado lo anterior, desde 2015 se observa un incremento tanto en el número de resoluciones de liquidación, como en los montos adeudados al Fisco, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

	2015	2016	2017	2018
Liquidaciones decretadas	619	1.881	3.137	4.951
Montos adeudados (MM\$)	32.611	43.524	60.111	61.739

# DESARROLLO DE PROYECTOS DE COBRANZA

## Política de aceleración de cobro del IVA postergado

En 2018 la TGR implementó una política para la gestión de la cartera de contribuyentes que postergan el pago del IVA, la que estuvo en marcha blanca en el año anterior. El objetivo es iniciar gestiones tempranas (acción preventiva) y continuar con una gestión intensiva de cobro administrativo por diversos canales para lograr un pronto pago. Se procede a través de un Modelo Integrado de Aceleración de Cobro, que incorpora acciones diferenciadas de cobro judicial, a través de emisiones especiales de creación de demandas asociados a tipo de giros.

Esta campaña cumple también la función de orientar a los contribuyentes, quienes toman conocimiento de los tributos que adeudan y de los beneficios de condonación asociados.

## Plataforma de cobro multicanal SCA

Como parte de la gestión de cobranza administrativa, se definió una nueva ruta de cobro para las demandas menores a \$500.000, la cual se ejecutó luego del proceso de implementación de la estrategia judicial por parte de las Tesorerías, a lo largo del país. De esta forma, aquellos contribuyentes que no regularizaron sus deudas a través de pago del total o mediante un convenio, nuevamente fueron gestionados por la plataforma multicanal SCA.

## Otras campañas

Durante 2018 se implementaron otras campañas de cobro, entre las que destaca una dirigida a los deudores del impuesto territorial, seleccionando las deudas no demandadas en tramos de montos desde el 10% de una

UTM hasta \$10 millones, no obstante que existan, en cobro judicial, otras deudas asociadas al RUT.

Otra campaña ejecutada en 2018 fue la asociada con el pago de IVA notificado fuera de plazo, la cual abarcó la gestión de impuestos fiscales girados por el SII (códigos 128, 129, 144, 175, 176 y 179); y deudas no demandadas, desde el 10% una UTM hasta \$10 millones, con más de un día de mora.

## Repositorio de Cobranza Integral

En 2018 se comenzó a trabajar en un Repositorio de Cobranza Integral (RCI), de tal forma de contar con una fuente de información única y confiable, que permita acceder a la cartera morosa caracterizada, de acuerdo con las reglas requeridas para la gestión de cobro.

La etapa 1 del Proyecto RCI finalizó en septiembre de 2018 y posteriormente se continuó con el desarrollo de la Etapa II, que contempla para cobranza administrativa el proceso de selección y carga, con el fin de estructurar la cartera a gestionar por diversos canales remotos.

### Los beneficios del proyecto son:

Contar con un mecanismo centralizado donde se almacena, organiza, mantiene y comparte la información necesaria para los procesos de la cobranza.

Crear repositorios robustos para la gestión y preservación de la información a lo largo de los próximos años.

Entregar los datos necesarios y caracterizados para que las áreas de cobranza puedan realizar sus procesos operativos.

Garantizar la integridad de los datos y optimización de los recursos técnicos y operativos de procesamiento.

Mejorar los tiempos de obtención de la información y por ende la mejora del proceso operativo.

A partir de este repositorio se identificó el software QlikSense como la mejor herramienta para optimizar los procesos de cobro, facilitando la aplicación de parámetros, reglas de negocio y visualización de escenarios.

## Avisos de remates en medio digital

En 2018 la División de Cobranza de la TGR avanzó en el diseño de un sistema para publicar en medios electrónicos (digitales) los avisos de remates de propiedades, asociadas con deudas morosas de impuestos fiscales y del impuesto territorial, prescindiendo de la publicación de estos anuncios en diarios de papel.

En el marco del proceso legal de cobro de los mencionados impuestos, la Tesorería debe publicar en dos oportunidades, en un diario de circulación nacional, los avisos de remate de los bienes a subastar, ya sean muebles o inmuebles. La Ley 20.780 (reforma tributaria de 2014), dispuso que “los avisos a que se refiere el artículo 489 del Código de Procedimiento Civil se reducirán en estos juicios a dos publicaciones en un diario que tenga circulación con alcance de carácter nacional, independientemente que su soporte sea electrónico o digital, o en un periódico de los de mayor circulación de la provincia, o de la capital de la región si en aquella no lo hay”.

Esta modificación legal impulsó al Servicio a desarrollar un proyecto para publicar estos avisos en diarios electrónicos, atendido principalmente su menor costo y la posibilidad de contar con una mayor difusión de los procesos de remate. Este proyecto se complementa con la Ley 20.886, de tramitación digital de los procedimientos judiciales, que sustituye el expediente físico por una carpeta digital, disponible para estos efectos en el portal [www.oficinajudicialvirtual.cl](http://www.oficinajudicialvirtual.cl), creado por el Poder Judicial.

Al cierre del ejercicio 2018 se había completado el diseño del aplicativo digital, consistente en una base de datos dinámica para los avisos de remates y se realizó la licitación del medio electrónico, resultando seleccionada la empresa Grupo Copesa, para iniciar el nuevo procedimiento de publicación, durante el ejercicio 2019.

## Digitalización del procedimiento de incobrabilidad

En el contexto del proyecto transversal “cero papel” y con el objetivo de hacer más eficientes los procesos de gestión documental, las Divisiones de Administración y Cobranzas, desarrollaron el proyecto de Declaración Digital de Incobrabilidad, aplicable a la emisión y gestión documental de las carpetas de incobrabilidad, así como a la emisión de las minutas y resoluciones asociadas a este proceso. En 2018 se ejecutó un plan piloto con tres centros de responsabilidad, luego del cual, y considerando la positiva evaluación de este proyecto, se definió su despliegue a nivel nacional durante 2019.

El procedimiento de declaración de incobrabilidad es la parte cúlmine del proceso de cobro judicial de obligaciones tributarias, una vez agotadas la tramitación del proceso de cobro y la indagación patrimonial respecto de un deudor, sin obtener la recuperación de la deuda demandada. Con este fin, las tesorerías regionales remiten los antecedentes del proceso de cobro a nivel central, a fin de que la División de Cobranza haga una revisión de los mismos, y en caso de que se cumpla con los requisitos establecidos en la normativa legal, el Jefe de esta División propone -mediante una minuta- que el caso sea declarado incobrable, por resolución del o la Tesorera General de la República.



Por el contrario, si el caso no cumple con estos requisitos, la División de Cobranzas devuelve el caso a la oficina correspondiente, con las observaciones formuladas al caso, las cuales pueden ser subsanadas por las tesorerías regionales, y de este modo, pueden volver a enviar al caso para una nueva revisión y eventual aprobación. Esta interacción puede repetirse cuantas veces sea necesario, hasta que el caso sea aprobado por la División de Cobranzas.

En el formato tradicional, las tesorerías regionales deben preparar una carpeta física, con todos los antecedentes del deudor. Se trata de documentos que incluyen una gran cantidad de fotocopias de los expedientes de cobro judicial y todas las actuaciones realizadas. En virtud de este proyecto, se reemplaza la carpeta física de presentación del caso, por un documento nativo digital, creado en la herramienta Exedoc, siendo el abogado

a cargo del proceso de cobro, el responsable de crear aquel expediente y verificar que el mismo cumpla con todos los requisitos establecidos en la normativa vigente.

Con el cambio de papel a digital, tanto las observaciones como la aprobación del caso se comunican de manera automática, mediante una transacción electrónica, en la plataforma Exedoc, sin que sea necesaria la remisión de antecedentes físicos.

Lo anterior implica una serie de beneficios, principalmente de seguridad, ahorro de costos, tiempo y materiales, así como como de bodegaje de documentos.

A inicios de 2019 todas las tesorerías del país se encontraban en proceso de aplicación de esta nueva herramienta digital.

## Control de excepciones

Durante 2018 la División de Cobranza realizó visitas a aquellas tesorerías del país que cuentan con una sola Unidad Operativa de Cobro (UOC). Una de las tareas fue revisar los controles de procesos críticos de cobranza, entre los cuales se encuentra el control de excepciones, a partir de la revisión de muestras previamente definidas, usando el mecanismo que aplica el Departamento de Auditoría Interna para la selección de sus muestras.

Luego de las referidas visitas, se elaboró un informe, en el cual se establecieron los hallazgos y se propusie-

ron medidas para abordarlos. Estas corresponden a un mecanismo preventivo de control de excepciones, con definición de responsable y procedimiento a seguir y un documento con medidas para mejor resolver las referidas excepciones.

Para el control de la aplicación tanto del mecanismo de control de excepciones, como de las medidas para mejor resolver, se estableció que en 2019 la División de Cobranzas debía revisar en terreno la aplicación de este mecanismo.



### Marco Barría Velásquez Encargado de Oficina de Porvenir

*Desde tierras lejanas, donde se encuentra la Tesorería más austral de Chile, frente al Estrecho de Magallanes, buscamos entregar una atención de calidad y cercana con la comunidad. Somos tan solo dos funcionarios haciendo patria y llevamos en nuestro ADN el deber del servicio público.*

*En 2018 pusimos énfasis en la modernización de nuestros procesos, incluyendo la adecuada orientación*

*a los contribuyentes, de tal forma de simplificar sus trámites con la utilización de las plataformas digitales.*

*Atendemos con esmero a nuestros usuarios y contribuyentes en esta zona patagónica, particularmente a los trabajadores y empresarios que son beneficiarios de las leyes especiales de zonas extremas. Por lo tanto, somos parte importante de los esfuerzos de soberanía que requiere nuestro país.*

# Capítulo 3

## Transformación Digital



# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En concordancia con las metas definidas en el Plan Estratégico 2018-2022, la División de Tecnologías de la Información (DTI) continuó avanzando en el plan de modernización tecnológica de TGR, con el objetivo fundamental de brindar una mejor atención a los usuarios y contribuyentes. El foco de estos avances es la digitalización de las principales funciones del Servicio y la incorporación de nuevas plataformas que conduzcan

a una mayor eficiencia, simplificación operativa, mayor productividad, reducción de costos y optimización de recursos humanos y materiales.

Así, en 2018 la DTI avanzó en el desarrollo de importantes proyectos de modernización tecnológica, que se resumen a continuación:

## PROYECTO DE MIGRACIÓN A “LA NUBE”

En 2018, la TGR hizo un viraje estratégico en el desafío del cambio tecnológico, para pasar de la opción de tener los equipos y sistemas instalados en la propia organización, a un modelo híbrido, a tono con la tendencia internacional de operar en “la nube”. Con este fin la DTI desarrolló el proyecto de migración de los sistemas a una plataforma tecnológica moderna y ágil, en este caso a la nube, lo que exigió estudios y análisis con apoyo de profesionales especializados.

De esta forma, se optó por una estrategia de migración gradual, que permite el despliegue de soluciones sobre una arquitectura híbrida y flexible, tanto para servicios

Las principales tareas impulsadas durante 2018 para implementar este proyecto fueron:

### Pruebas de conceptos

- > Desarrollo de aplicaciones diseñadas para la nube, tomando en cuenta la integración on premise/nube
- > Aseguramiento de calidad para las aplicaciones realizadas en las pruebas de concepto
- > Implementación (no productiva) de las pruebas de concepto

La ventaja de realizar una prueba de concepto es que permite disminuir la incertidumbre que genera la adopción de nuevas tecnologías, de modo de asegurar el éxito en la incorporación de nuevos productos tecnológicos.

en la nube como para servicios on-premise (aplicaciones locales). En particular, se logran beneficios relacionados con el escalonamiento (mejora continua), tolerancia a fallos y optimización de recursos adquiridos.

También se contemplaron distintas funciones y aplicativos de TGR, así como la posibilidad de contar con una comunicación instantánea de los servicios en la nube con las funciones críticas de la institución (core). El diseño del proyecto consideró, además, la cantidad de recursos a invertir, incluyendo las horas de trabajo para habilitar las funciones y las configuraciones en esta plataforma.



### Configuraciones para la implementación

- > Disponer de servicios on-premise compatibles con la nube
- > Pruebas de capacidad de elasticidad de las aplicaciones

Con los trabajos realizados durante 2018, TGR quedó preparada para dar el salto tecnológico a partir de 2019, con la migración definitiva a la nube de las plataformas digitales con que opera internamente el Servicio.

## IMPLEMENTACIÓN DE APLICACIONES MÓVILES

Con el objetivo de brindar un mejor servicio a la ciudadanía, durante 2018 la TGR trabajó en el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías centradas en la función recaudadora. De este modo, desarrollaron aplicaciones para que los contribuyentes realicen pagos a través de dispositivos móviles. Este servicio permite al ciudadano prescindir de los canales presenciales (oficinas) y conectarse desde cualquier lugar y en cualquier momento con la Tesorería, para cumplir con sus obligaciones tributarias.

A través de la aplicación móvil, los usuarios y contribuyentes también pueden efectuar consultas sobre

acreencias no cobradas, como es el caso de los remanentes de declaraciones de renta, para lo cual -previa autenticación en el sistema-, el usuario puede conocer el estado de la declaración de renta del periodo vigente o anteriores.

Actualmente el pago móvil se puede efectuar con todos los medios de pagos digitales de que dispone el Portal de Pago del Estado que provee TGR (versión escritorio), esto es, tarjetas de crédito y débito emitidas por bancos y casas comerciales. En 2018 se concretaron más de 66.000 pagos vía teléfonos móviles, por un monto de \$5.300 millones.

## INTEROPERABILIDAD

En el marco del programa de transformación digital del Gobierno, que busca eliminar o reducir al máximo el uso del papel (#ceropapel) en las instituciones y servicios públicos, en 2018 la TGR se propuso realizar diversas mejoras e implementación de nuevos servicios web, permitiendo una mayor integración e interoperabilidad con otras instituciones. Al mismo tiempo, continuó fortaleciendo los procesos de intercambio de información con éstas y otras entidades que realizan tareas afines con la función recaudadora, tales como Servicio de Impuestos Internos, Aduanas, Instituto de Previsión Social y municipalidades.

Con este fin se trabajó en dos líneas de manera simultánea: realizar mejoras a los productos existentes e implementar nuevos servicios web. En el primer caso, se trata de un trabajo continuo que requiere coordinación de las distintas áreas de la Tesorería con las entidades externas involucradas. En una primera fase, el objetivo específico ha sido mejorar los protocolos de seguridad y efectuar reingeniería para sistemas en vías de obsolescencia.

Respecto de los nuevos servicios web, que también requieren la coordinación entre las distintas áreas de TGR y entidades externas involucradas, se avanzó en obtener el compromiso de los mismos para concluir la interoperabilidad en los plazos establecidos.

Junto con facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes y en general contribuir al bienestar de la ciudadanía, el objetivo fundamental de este proyecto es incorporar a nuevos servicios e instituciones recaudadoras al portal de pagos de TGR, bajo los estándares y políticas de seguridad definidas por el Servicio.

En este plano, se trabajó en mejorar el web service con el SII, con el objetivo de actualizar el protocolo de seguridad de cuatro módulos en la plataforma. Al cierre del ejercicio 2018, este proyecto se encontraba en fase de producción (implementación).

## NUEVOS SERVICIOS

### CANAL DE PAGO PAYPAL

Mediante un convenio suscrito entre la Tesorería y la firma nacional Multicaja, en 2018 se trabajó en la implementación de un nuevo servicio para que los contribuyentes que se encuentran en el extranjero puedan efectuar el pago del impuesto territorial (contribuciones de bienes raíces), así como de otras obligaciones fiscales, mediante la plataforma de pagos internacional PayPal. Adicionalmente, se desarrollaron los componentes técnicos para la recaudación en moneda extranjera, con miras a ampliar este canal de pago en una fase futura.

### SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS

Con esta entidad se realizaron dos importantes mejoras de interoperabilidad:

Implementación de una plataforma web para enviar y recibir en línea la información sobre derechos de aduana, lo cual ha sido de gran ayuda para simplificar el procesamiento de la información asociada al pago de tributos por comercio exterior. En promedio se procesan más de 100.000 transacciones diarias.

Envío y recepción en línea de las solicitudes de devolución de impuestos, generadas por Aduana. Antes éste era un proceso que se realizaba en forma manual.

### PODER JUDICIAL

Durante 2018 se impulsaron dos iniciativas tendientes a simplificar el trámite para los usuarios y mejorar los tiempos de respuesta:

#### Gestión de retenciones judiciales en línea.

De esta forma, el ingreso, modificación, eliminación y pago se pueden realizar los usuarios mediante servicio web. En acuerdo con el Poder Judicial, se definió ejecutar un plan piloto en el Juzgado de San Miguel y se espera la incorporación de otros tribunales para 2019.

#### Estampilla electrónica.

Durante el segundo semestre de 2018 se desarrolló la integración de sistemas entre TGR y el Poder Judicial, con el fin de eliminar la estampilla en papel y su reemplazo por un pago en línea de este derecho. Mediante un banner en el sitio de la Oficina Judicial Virtual (<https://oficinajudicial-virtual.pjud.cl/>) se permite el acceso directo a la plataforma de pagos de TGR.



## AVANCES EN CIBERSEGURIDAD

La masificación en el uso de tecnologías de información conlleva riesgos que pueden afectar tanto a los usuarios como al patrimonio fiscal y es por ello que la División de Tecnologías de la Información de la TGR, desde hace años realiza revisiones de seguridad con especialistas externos e implementa mejoras de manera periódica, para garantizar el control sobre las nuevas vulnerabilidades emergentes que afectan a nuestra infraestructura.

A raíz del nuevo escenario en esta materia, en 2018 la TGR intensificó el plan de trabajo sistemático de prevención y control de este riesgo, implementando diversas medidas. Este trabajo se enmarca en la política general del gobierno sobre ciberseguridad, impulsada a través de instructivos presidenciales.

Con este objetivo, la TGR definió las siguientes líneas de acción:

### SEGURIDAD:

Se realizaron evaluaciones de tipo “hacking ético” para medir el grado de vulnerabilidad de los sistemas, lo cual

abarcó los siguientes parámetros: redes inalámbricas (wifi), sitio institucional (www.tgr.cl), y estudios de social media Discovery (SMD).

En particular, se ejecutaron las siguientes acciones:

### REDES INALÁMBRICAS (WIFI):

Escaneo de redes para detectar posibles brechas de seguridad y la búsqueda de información que compromete su integridad

Reforzar la confidencialidad de los datos que se encuentren conectados a las redes wifi

Asegurar la disponibilidad de los dispositivos

Aplicación anual del análisis de “hacking ético”, con el objetivo de identificar las potenciales vulnerabilidades en los sistemas, con foco en los niveles de seguridad física y lógica de los sistemas de información.

## COMBATE Y PREVENCIÓN DEL FRAUDE

Tal como ocurre con la generalidad de las organizaciones y usuarios de correos electrónicos, TGR recibe ataques de delincuentes cibernéticos, los cuales, mediante correos fraudulentos, conocidos como phishing, intentan estafar y/o obtener información privada. En una categoría similar se consideran los correos basura, conocidos como spam. Para prevenir y combatir este tipo de fraudes, en 2018 TGR inició un intenso trabajo de prevención, incluyendo una campaña comunicacional dirigida a los usuarios y contribuyentes, así como a los funcionarios (as) del Servicio.

Como dato ilustrativo, en 2018 ingresaron a los sistemas de TGR 20 mil correos al día, en promedio, de los cuales 60% fueron identificados y filtrados como spam.

Proporción de correos spam ingresados a TGR en 2018



## Estrategia de modernización tecnológica

En 2018 se diseñó el plan de desarrollo de proyectos de modernización tecnológica (TIC), con miras a dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional para el periodo 2019-2022. Junto con ello, se avanzó en la optimización y mejoras de los procesos internos clave de la División de Tecnologías de la Información. Este pretende, por un lado, apalancar las líneas estratégicas institucionales y por otro, atender y anticiparse a aquellas brechas que pudiera traer consigo la propia transformación digital.

El trabajo realizado en 2018 corresponde a una transición que permitirá posicionar a la TGR como una organización moderna, ágil y flexible, que se adapta y se protege del constante cambio que presenta el entorno. Para ello, se requiere mantener el avance continuo de una línea de investigación, innovación y desarrollo de productos que logren entregar movilidad, confiabilidad y seguridad a las soluciones demandadas por la ciuda-

danía. Por lo tanto, el desafío en el corto plazo es consolidar una infraestructura organizacional híbrida, que cuente con los beneficios de la nube y de las plataformas digitales propias.

Considerando que la migración a la nube es única para cada organización, se deberá continuar analizando y aplicando la técnica que mejor se adapte al objetivo de las “cinco erres”: repurchase, refactor, replatform, rehost y retain. Esto requiere para los sistemas aplicaciones o infraestructura de una determinada cartera de proyectos, teniendo en muchos casos que repensar procesos (aplicar nuevos mecanismos de protección perimetral o cambiar el modelo de gestión de requerimientos), hasta la alternativa de desechar y/o adquirir componentes como herramientas colaborativas. Todo ello, con el fin de optimizar recursos críticos tanto para utilizar los servicios en la nube como la infraestructura local.



### Pedro Álvarez Flores Tesorero Provincial de Cauquenes

*La modernización de los procesos es clave para cumplir la misión de la TGR, en el contexto de la gestión y custodia del Tesoro Público. Estamos llevando a cabo este proceso a través de la digitalización, usando la tecnología disponible para mejorar la calidad de servicio y mejorar la atención a la ciudadanía.*

*Un ejemplo de modernización reciente es el nuevo botón de acceso a la Cuenta Única Tributaria, por parte de los funcionarios (as) debidamente facultados para ello. Esto permite en una sola pantalla conocer la situación general de un contribuyente, sin necesidad de cambiar*

*de sistema operativo, lo que permite dar una atención más expedita a los usuarios que requieren información.*

*La innovación tecnológica herramientas dinámicas, que facilitan los trámites, tanto para el usuario interno como para el externo. Por cierto, este tipo de innovaciones debe ir acompañada de la seguridad necesaria, para que nuestros procesos no se vean afectados por los siempre acechantes riesgos internos y externos.*

*Otro ejemplo de innovación reciente en la Tesorería es la nueva aplicación de pagos través de teléfonos móviles, que solo facilita este trámite al contribuyente, sino que también permite el diseño de una hoja de ruta para la trazabilidad de nuestros procesos.*

# Capítulo 4

## Gestión de Riesgos, Calidad y Seguridad de la Información



# POLÍTICA GENERAL de Seguridad de la Información

En diciembre de 2018 el Comité Directivo de la TGR, encabezado por la Tesorera General de la República, Ximena Hernández, aprobó y puso en marcha una política de control de riesgos más activa, para hacer frente a las nuevas amenazas que han surgido en el ámbito de la seguridad de la información.

El Comité aprobó la nueva Política General de Seguridad de la Información, la cual tuvo presente un reporte actualizado de incidencias, con énfasis en los procesos de auditoría, tendientes a reforzar las normas internas que garantizan la seguridad de la información y la correcta aplicación del sistema de gestión.

Junto con lo anterior, la autoridad superior aprobó la “Política de Sistema de Gestión”. Ambos documentos se encuentran disponibles en los medios institucionales de TGR (intranet).

La “Política General de Seguridad de la Información” fue emitida por primera vez en julio de 2011, sumando cinco actualizaciones hasta la nueva versión que se aprobó en 2018. En este caso, refuerza los conceptos de Integridad, asegurando que la información y sus métodos de procesos son exactos y completos; Confidencialidad, certificando que sólo quienes estén autorizados pueden acceder a la información; y Disponibilidad, para garantizar que los usuarios autorizados tengan acceso a la información cada vez que requieran.

A su vez, la “Política de Sistema de Gestión”, cuya primera versión fue aprobada en septiembre de 2006 y ha sido actualizada anualmente, ya cuenta con una edición para 2018.

## OBJETIVOS

- Mejorar la satisfacción y calidad de atención a nuestros usuarios y ciudadanos
- Gestionar la mejora continua de los procesos del Servicio
- Gestionar los riesgos significativos identificados en la ejecución de los procesos institucionales
- Preservar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los activos de información
- Asegurar la continuidad operacional de los procesos de TGR

Parte del texto de la nueva versión de la “Política de Sistema de Gestión” señala que “nuestra Institución establece una gestión de riesgos activa que permite determinar controles que minimizan los riesgos identificados y su tratamiento adecuado, asegurando en todo momento la confidencialidad, integridad y disponibilidad de nuestros activos de información”.

El objetivo de la publicación de ambas políticas en los medios institucionales es que todos los funcionarios (as) de la TGR conozcan su contenido y lo apliquen en su desempeño cotidiano, de tal forma de preservar los valores fundamentales de la Tesorería y seguir entregando a la ciudadanía un servicio de excelencia.

## Gestión activa e integrada de riesgos

---

En el marco de la Política General de Seguridad de la Información, durante 2018 la Tesorería estableció como meta estratégica hacia 2022 contar con procesos y sistemas seguros y confiables, reforzando con ello una de sus funciones básicas que es custodiar el Tesoro Público, lo que conlleva el objetivo de garantizar el manejo de los datos de los usuarios y contribuyentes.

Con este propósito, a partir del segundo semestre de 2018 se inició la implementación de un plan de gestión activa de riesgos, tarea que incluye la identificación de los factores de riesgo y las respectivas propuestas de control y mejoras, entre otros elementos, de modo que sean un factor crucial para el desarrollo de los procesos fundamentales del Servicio.

Como parte de la gestión institucional, se ha puesto énfasis en hacer converger los ámbitos asociados a los riesgos institucionales, la seguridad de la información y la calidad de los procesos.

Así, se han propiciado instancias de mejora e involucramiento de los funcionarios, referidos a cómo influye la gestión de riesgos en su ámbito de acción. Esto, mediante acciones que permitan a los funcionarios adherir a esta definición institucional como parte de la cultura de la organización, con acciones tales como: identificación y priorización de procesos críticos, elaboración y difusión de un Diccionario de Riesgos, establecimiento de Reporte de Incidencias, para sistematizar lecciones aprendidas en la mejora de controles e identificación de riesgos.

Todos estos elementos refuerzan el modelo de gestión de riesgos impulsado por el Consejo de Auditoría General de Gobierno (CAIGG) y que a su vez se basa en las definiciones de la Norma ISO 31000:2012 y el marco ERM - COSO II.

## Recertificación de calidad

---

En esta misma línea, durante el segundo semestre de 2018 la Tesorería obtuvo la recertificación del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la Norma ISO 9001:2015, mediante un proceso de auditoría ejecutado por la firma certificadora Bureau Veritas.

Nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, considera en su alcance procesos del nivel central, donde todas las áreas se ven representadas. Ello, además de tener un despliegue en la red de oficinas de las Tesorerías Regionales y Provinciales a lo largo de todo el país.

La recertificación bajo la Norma ISO 9001:2015 permite reforzar el compromiso con la satisfacción de los usuarios en la ejecución de la mayoría de nuestros procesos y otorga un mayor nivel de seguridad en la mejora continua de los mismos.

## Ciberseguridad

---

En su preocupación permanente relacionada con la responsabilidad y seguridad de los procesos, la Tesorería también ha establecido controles asociados a la protección de los activos de información, amparando la definición de dichos controles en la Norma ISO 27001, con énfasis en la ciberseguridad. Ello, sin dejar de lado los desafíos que impone la sociedad en el desarrollo de las tecnologías de la información, apuntando a la transformación digital como motor fundamental de nuestro quehacer.

A propósito de la irrupción de aplicaciones y componentes en la tecnología basada en la nube, el Servicio adoptó, como marco de referencia, estándares para proteger los activos de información basados en el CSA (Cloud Security Alliance).

Adicionalmente, la Tesorería desplegó una activa acción comunicacional con los usuarios y funcionarios, con el fin de prevenir fraudes informáticos y educar en el ámbito de la seguridad de la información. Con este objetivo, en 2018 se trabajó en una campaña centrada en las redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram), con mensajes y comunicados advirtiendo sobre los riesgos y promoviendo prácticas para evitar vulnerabilidades y amenazas relacionadas con los medios digitales.

## Innovación: Programa Solucionona

Avanzar de manera decidida con productos y servicios de cara al usuario, es uno de los propósitos del Programa Solucionona, puesto en marcha por la Tesorería durante 2018, en el marco de la Política de Innovación.

El Programa Solucionona partió con una fase piloto de tres meses, tiempo que en el cual un equipo de 22 funcionarios (as) provenientes de todas las divisiones del Servicio, se ocuparon de levantar propuestas de mejora en los siguientes ámbitos: cultura colaborativa, comunicaciones internas, uso de información con lenguaje ciudadano para usuarios y funcionarios y rediseño de los puntos de atención por medios remotos y presenciales.

En este contexto, la Tesorería impulsó un plan de colaboración con expertos del Ministerio del Interior y de la Policía de Investigaciones, con el fin de reforzar su política de ciberseguridad. Además, realizó un ciclo de charlas para difundir los aspectos más relevantes de estas temáticas, transmitiendo sus contenidos vía streaming a los funcionarios (as) de las 52 oficinas del Servicio, a lo largo del país.

El Programa Solucionona consideró una metodología colaborativa desarrollada mediante módulos de taller, donde los participantes debieron realizar una serie de acciones destinadas a modelar soluciones frente a desafíos planteados desde la estrategia. El método también incluyó ejercicios de indagación de problemas asociados a dichos desafíos.

Junto con lo anterior, se designaron líderes con el rol de velar por el cumplimiento de las metas e ir corrigiendo las carpetas con los perfiles de los proyectos a implementar.



### Nylda Parra Novoa Tesorera Provincial de Talcahuano

*El reconocimiento obtenido por TGR en el ámbito del sector público y la ciudadanía en los últimos años ha ido en constante crecimiento, destacándonos como servidores públicos.*

*Este nivel de satisfacción ciudadana ha tenido sus bases en la calidad de la atención otorgada por nuestros funcionarios y funcionarias, los cuales entregan información oportuna, clara y completa, en gran medida gracias a la modernización de los procesos y a la permanente actualización tecnológica.*

*El trabajo coordinado nos ha permitido recibir la acreditación ISO 9001:2015 en 102 procedimientos, en distintos procesos implementados tanto de negocio, como también de apoyo, control y gestión estratégica en las divisiones, secciones, tesorerías regionales y provinciales a lo largo del país.*

*A su vez, es importante destacar el permanente compromiso con la innovación, con la finalidad de descubrir nuevas formas de hacer las cosas, teniendo siempre como objetivo mejorar la experiencia de los contribuyentes con nuestro Servicio.*

# Capítulo 5

## Gestión y Desarrollo de Personas



# ALINEAMIENTO

## con focos estratégicos

Durante 2018 la Tesorería orientó su trabajo al cumplimiento del grupo de normas dictadas por Servicio Civil, institución que mediante la Ley 20.955 (octubre de 2016), fue facultada para impartir normas obligatorias de aplicación general para todos los ministerios y servicios del Estado, tendientes a mejorar la calidad del empleo público.

En esta línea, la División de Gestión y Desarrollo de Personas ha estado actualizando sus procesos para alinearlos, al mismo tiempo, con los nuevos objetivos estratégicos establecidos por la autoridad superior de la Institución. Uno de ellos apunta a “tener procesos seguros y controlados, mediante una óptima gestión de riesgo que asegure una continuidad operacional”.

Bajo esta mirada, durante el segundo semestre de 2018 se creó la Unidad de Estrategia y Control de Gestión, cuya misión es asegurar la definición y desarrollo de estrategias en materias de gestión de personas, mejora de procesos, identificar riesgos, controlar indicadores, asesorar en la incorporación de tecnologías de información y asegurar la calidad.

Por otro lado, la Unidad de Remuneraciones trabajó en la implementación de la plataforma PeopleSoft, para el pago de remuneraciones, lo que implicó el análisis y revisión de los procesos productivos para la gestión de personas. También, en la automatización para el ingreso de licencias médicas electrónicas, con el doble objetivo de facilitar este trámite a los funcionarios (as) y a la vez optimizar la recuperación de los subsidios por parte de las isapres. Este sistema se pondría en funcionamiento a comienzos de 2019.

Sobre la base de la metodología Hammer, la División realizó un diagnóstico del nivel de madurez de los procesos, para orientar el mejoramiento de los productos y servicios que entrega la Tesorería, al tiempo de identificar los aspectos que requieren ser fortalecidos.

## Procesos de reclutamiento y selección

Por su parte, la Unidad de Selección y Concursos también actualizó sus procedimientos, para asegurar las condiciones necesarias en tiempo, forma y calidad, asociadas con los procesos de reclutamiento y selección de personal, conforme a lo que establece la ley.

Con miras a dar cumplimiento a las normas de Servicio Civil y a los focos estratégicos definidos por la Administración superior del Servicio, en 2018 la Unidad de Selección y Concursos trabajó conjuntamente con la División de Tecnologías de la Información (DTI) y con la Unidad de Comunicación Institucional, en el diseño del nuevo sitio “Trabaja en la TGR”, destinado a proyectar a la institución como un buen lugar para trabajar y sumar talentos jóvenes. En este mismo sentido se habilitó el perfil TGR en la red social LinkedIn, donde difunde ofertas laborales y actividades de capacitación, con el fin de ampliar las postulaciones a nuestros procesos externos de selección.

Durante 2018 se realizaron 88 procesos de Reclutamiento y Selección de carácter externo, publicados, desarrollados y concluidos a través del Portal de Empleos Públicos. De esta cifra, 63 correspondieron a cargos destinados a fortalecer las áreas de negocio de TGR y 25 a las áreas de apoyo, seleccionando personas con elevada orientación al logro, compromiso con la ciudadanía y potencial para innovar en los procesos. En el plano interno, se llevaron a cabo 17 procesos de selección, impactando de manera directa con los lineamientos de movilidad y promoción vigentes.

Adicionalmente, se trabajó en un Programa de Prácticas TGR, que permite a los estudiantes de carreras profesionales y/o técnicas realizar pasantías en la Tesorería, otorgando la oportunidad a todos los ciudadanos.

nos interesados en poner sus talentos, conocimientos y competencias al servicio de los principales desafíos de la institución, contribuyendo efectivamente a su formación.

## Calidad de vida laboral

---

En 2018 se implementaron planes para que funcionarios y funcionarias puedan desarrollar su trabajo con excelencia, productividad y calidad de vida. Ello, mediante dos líneas de trabajo: la continuidad del programa de calidad de vida que desarrolla la Tesorería, junto con el Servicio Nacional de Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (Senda); y el “Programa preventivo del acoso laboral y sexual y maltrato”.

En el primer caso, se amplió su aplicación a las tesorerías regionales de Atacama y del Libertador Bernardo O’Higgins y en paralelo se realizó seguimiento al plan de acción comprometido para las tesorerías regionales de Coquimbo, Valparaíso, Biobío y La Araucanía.

Respecto del “Programa preventivo de acoso laboral, sexual y maltrato”, durante 2018 los esfuerzos estuvieron dirigidos a recoger información para dar cumplimiento a la Circular Normativa 126, que fue actualizada bajo el nombre de “Procedimiento para la denuncia de acoso laboral, sexual, maltrato y discriminación”, definiendo responsabilidades para las jefaturas y funcionarios (as) frente a las potenciales denuncias.

Además, en el marco de este Programa, se elaboró un “Manual de prevención del acoso laboral, sexual, maltrato y discriminación en TGR”. También se realizó una campaña comunicacional denominada “Buen trato”, que contempló el envío de correos informativos al universo de funcionarios (as), destinados a sensibilizar sobre los temas asociados a los objetivos del Programa. Además, se crearon casillas de correo electrónico donde los funcionarios (as) pueden enviar sus consultas relativas a las conductas asociadas a estos temas.

## Servicio de Bienestar

---

En 2018, el Servicio de Bienestar de la Tesorería registró un total de 1.976 afiliados (as), de los cuales 1.771 corresponden a funcionarios activos y 205 a ex funcionarios (as) que tienen derecho a pertenecer a éste, en su calidad de pensionados. El número de afiliados representó un alza de 1,5%, respecto de 2017.

Por otra parte, en 2018 el Servicio de Bienestar entregó 770 préstamos por un total de \$244 millones, con una tasa de interés preferencial, por debajo de la que aplica el mercado financiero. A su vez este Servicio realizó 133 operaciones de ayudas monetarias, con un desembolso de \$10.480.000, por concepto de bonos por matrimonio, nacimiento, fallecimiento y apoyo a la educación de sus afiliados.

Además, en 2018 el Servicio de Bienestar de la Tesorería, que opera como una entidad jurídica distinta de la institución, transfirió \$680,5 millones por reembolsos del seguro complementario de salud. Asimismo, continuó entregando recursos para la manutención del Jardín Infantil “Nuestro Tesoro” y del Casino Institucional, los cuales funcionan en el nivel central, en la Región Metropolitana.

## Prevención de riesgos

---

La Sección Prevención de Riesgos, dependiente de la División de Gestión y Desarrollo de Personas de la Tesorería, concretó 31 visitas a terreno en 2018, recorriendo gran parte de las tesorerías regionales y provinciales, a lo largo del país. Esta cifra es 4% superior a la meta anual comprometida.

La prevención de accidentes laborales y velar por la salud ocupacional de los funcionarios (as), de modo de contribuir a las metas de productividad del Servicio, también fueron parte del quehacer permanente durante 2018.

Por otra parte, dicha Sección aplicó la encuesta ISTAS en 36 centros de responsabilidad, a lo largo del país, alcanzado un promedio de 88% de participación; y focalizó acciones en el plano de la infraestructura, coordinando tareas con el área respectiva de la División de Administración y Finanzas del Servicio. También organizó la renovación de diez comités paritarios y apoyó la creación de dos en nuevas dependencias.

- Entre otras tareas comprometidas y ejecutadas en 2018 en el plano de la seguridad laboral, destacan las siguientes:
- Charlas técnicas periódicas, en función de los indicadores de siniestralidad de cada centro de trabajo del Servicio.
- Ejecución del programa de compras y entrega de Elementos de Protección Personal por cada cargo específico, según lo establecido en el Ord. N°10, de 2018.
- Elaboración y ejecución de Programa de Trabajo Preventivo para áreas críticas de mantenimiento.
- Actualización de los planes de emergencia y realización de 48 simulacros de evacuación, alcanzando el 100% de ejercicios anuales programados.

En materia de higiene, se ejecutó el 100% del Programa de Riesgos Psicosociales definido para el año y se procedió a preparar la implementación del Protocolo de TMERT, previsto para 2019, en la Tesorería Regional Metropolitana, para luego replicar los resultados en los diversos centros del Servicio. El desarrollo de este proyecto permitirá contar con una Matriz de Riesgos General actualizada.

## Tasas de siniestralidad y accidentabilidad

En 2018, la siniestralidad efectiva del Servicio fue de 0%, por lo que sólo pagó la cotización básica por concepto de la Ley N° 16.744, Seguro contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales (0,93%).

Sin embargo, la tasa de accidentabilidad presentó un incremento, alcanzando 1,02% durante 2018, en comparación con el 0,83% del año anterior. Los casos de accidentes del trabajo correspondieron en su mayor parte a eventos ocurridos en los desplazamientos dentro y fuera de las dependencias institucionales. Por ello, la Tesorería se propuso seguir trabajando en materias preventivas conductuales de los funcionarios (as). Sin embargo, las cifras institucionales siguen estando en niveles aceptables, ya que a modo de comparación, la tasa referencial de accidentabilidad para el sector servicios a nivel nacional es de 2,4%, según el Informe Semestral 2017 de la Superintendencia de Seguridad Social.

## Capacitación

Conforme al programa de capacitación definido para 2018, se abarcó un universo de 2010 funcionarios (as), alcanzando al 99,01% de la dotación efectiva (planta y contrata). Esta cifra es 1,28% mayor que la cubierta en 2017.

Se desarrollaron 198 actividades de formación y capacitación, con un promedio total de 33,07 horas de formación por funcionario (a).

Los programas estratégicos de formación abordaron las siguientes materias:

- Equipos de alto desempeño
- Liderazgo y alineamiento para jefaturas
- Formación administradores (as) regionales y/o provinciales, con foco en personal de apoyo (back-up)
- Auditor líder ISO 9001-2015, con registro IRCA
- Interpretación de la Norma 27.001
- Fundamentos para la gestión de procesos de negocio

Además, se realizó una fuerte inversión en materias específicas para los funcionarios que componen la División de Tecnologías de la Información. Entre otras:

- UX
- Arquitectura Avanzada en AWS
- Operaciones de Seguridad de Sistemas en AWS
- Oracle BPM 12c: Advance Implementation
- Gestión de Ágil de Proyectos (Scrum- Scrumban)
- Curso Angular JS
- Developing on AWS
- Técnicas de Hacking Ético

Cabe consignar que la Tesorería es una de las pocas entidades fiscales del país que dispone de una Escuela de Capacitación, que en este caso opera con el respaldo académico del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. La Escuela de Capacitación de TGR cuenta con el reconocimiento del Servicio Civil, como buena práctica Laboral.

## Encuesta Engagement

En septiembre de 2018 se realizó la tercera medición de engagement en TGR, instrumento orientado a conocer el estado de compromiso, entusiasmo y motivación con el trabajo que experimentan las personas. Se obtuvo un resultado de 4,16 puntos a nivel institucional, ubicando a TGR en un nivel medio de engagement, con una tasa de respuesta de 90%

## Plan de Ambiente Laboral

En un trabajo conjunto con los equipos de las tesorerías regionales y provinciales, y divisiones y unidades del nivel central, en 2018 se ejecutaron 55 Planes de Ambiente Laboral, con 580 actividades diseñadas sobre la base de los resultados de las mediciones de engagement e ISTAS-21. Se evidenció una tasa de cumplimiento de 98,3%, respecto de las actividades comprometidas.



## Gestión de dotación

Modelo de dotación de la Sección Personal: En 2018 se procedió a medir la dotación mínima para el adecuado desarrollo de las funciones de las tesorerías regionales y provinciales. A este trabajo se sumó la nueva Región de Ñuble, que se puso en marcha en septiembre de 2018.

Fortalecimiento Institucional: en este ámbito se trabajó en conjunto con el Ministerio de Hacienda y la Dirección de Presupuestos (Dipres), en el proyecto de fortalecimiento del Servicio de Tesorerías, lo que se traducirá en una nueva normativa sobre el funcionamiento de la planta de la Tesorería.

Actualización de perfiles: Durante 2018, la Sección Desarrollo y Capacitación, con el apoyo de la Fundación Chile, desarrolló un proyecto de actualización y revisión del modelo de gestión por competencias, con foco en la determinación de rutas de aprendizaje para la movilidad interna. Para ello, se contó con la colaboración de diferentes funcionarios (as), para la revisión y actualización de 215 descriptores de cargo.

Nuevas contrataciones: Durante 2018 se realizaron 132 contratos. De estos, 70 corresponden a nuevos ingresos, destinados a apoyar principalmente las áreas de negocios y el óptimo funcionamiento de las tesorerías regionales y provinciales. El 47% de los nuevos ingresos, estuvo destinado a fortalecer la dotación de las tesorerías regionales y provinciales. De estos ingresos, 45% corresponde a perfiles del área de cobranzas y 42% al área de operaciones; los demás ingresos se destinaron a las áreas de administración y finanzas.

A diciembre de 2018 la dotación de TGR alcanzó a 2.017 de funcionario(as) a nivel nacional. De este total, 51,7% son mujeres y 48,3 % hombres. Respecto a la condición contractual, 72,9% del total la dotación correspondió a funcionarios (as) a contrata.

Dotación al 31/12/2018			
	Mujeres	Hombres	Total
Regiones	485	430	915
Región Metropolitana	289	260	549
Nivel central	270	283	553
<b>Total</b>	<b>1.044</b>	<b>973</b>	<b>2.017</b>



### María Cristina Tapia Robles Tesorera Provincial de Castro

Nuestra Tesorería Provincial está profundamente identificada con la idiosincrasia de Chiloé, la que a su vez se caracteriza por una rica tradición cultural, inserta en una geografía que la distinguen a nivel nacional. Esto es, una geografía ruda, pero acogedora y a veces inclemente pero ensoñadora. En este contexto, nuestra Misión Institucional ha logrado una importante identificación con Chiloé, con los gobiernos locales y particularmente con los usuarios y contribuyentes, los cuales silenciosamente reconocen nuestra labor. De otro modo no serían posible los excelentes resultados que obtuvimos en 2018, los cuales se sintetizan en el alto grado de cumplimiento del PMG

(Plan de Mejoramiento de la Gestión), que alcanzó al 165%, es decir, un sobre cumplimiento del 65%, con el consiguiente sobre cumplimiento en la recaudación.

A este resultado aporta un equipo de 17 funcionarios altamente comprometido, el cual ha desarrollado una especial capacidad y empatía para relacionarse de manera constructiva y directa, con los contribuyentes y usuarios, a partir de un trato amable y cordial con cada uno de ellos.

Tenemos enormes desafíos por delante, sobre todo en el plano de la modernización tecnológica, pero también tenemos la fuerte convicción de que seguiremos avanzando, paso a paso, en función de los objetivos institucionales.

# Capítulo 6

## Anexo Estadístico



# Ingresos del Tesoro Público

## 2010 - 2018 (Cifras en millones de pesos corrientes)

### Ingresos Generales

INGRESOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>IMPUESTO</b>	18.755.433	22.553.013	24.027.073	23.409.463	24.838.876	27.830.504	29.010.572	30.767.458	34.344.942
Impuesto 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	15.919.978
Impuesto 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	15.681.404
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	2.728.472
Impuestos a los actos jurídicos	204.652	289.095	299.375	247.373	273.559	272.118	459.833	518.625	587.721
Impuestos al comercio exterior	269.509	293.557	313.594	303.429	337.885	324.391	283.115	308.172	346.069
Impuestos varios	178.301	265.090	334.258	235.727	233.060	343.404	363.708	480.585	530.209
Otros ingresos tributarios	81.465	110.908	149.286	122.433	166.219	189.307	236.159	220.660	289.357
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	-1.738.267
						0			
<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	27.021	14.491	12.594	19.184	656.509	180.882	554.138	1.331.422	1.093.060
RENTAS DE LA PROPIEDAD	1.177.906	986.613	342.561	718.463	698.143	264.205	285.057	465.989	686.338
INGRESOS DE OPERACIÓN	13.333	10.544	20.328	13.871	15.550	22.472	19.521	20.633	22.814
OTROS INGRESOS CORRIENTES	268.049	298.244	161.077	256.704	495.491	588.138	512.861	472.088	564.811
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	209	102	850	363	477	281	281	349	260
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	1.985.581
RECUPERACION DE PRESTAMOS	-78	-100	-42	-210	32	20	76	82	84
									-
FONDO DE RESERVA DE PENSIONES	191.065	270.613	636.301	966.560	457.747	485.900	443.023	718.368	899.577
FONDO ESTABILIZACIÓN ECONÓMICA SOCIAL	815.471	124.186	911.224	1.008.797	419.060	448.335	460.738	214.594	494.854
FONDO PARA LA EDUCACIÓN	0	0	0	2.095.767	2.080.881	2.416.860	2.370.035	1.632.732	1.091.391
FONDO DE APOYO REGIONAL	0	0	0	0	173.885	244.443	295.005	385.650	484.904
FONDO TRATAMIENTO ALTO COSTO	0	0	0	0	0	30.000	60.000	149.584	201.472
<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>	<b>41.870.088</b>
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	3.900.818	3.621.741	2.395.416	2.210.098	4.954.432	5.693.457	19.766.662	8.093.967	10.274.889
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	8.050.818
Externo	766.261	713.175	719.253	825	1.235.904	1.062.146	1.760.754	1.562.914	2.224.071
<b>OPERACIONES DE CAMBIO</b>	75.927	93.183	49.334	51.079	1.543	-3.188	-2.512	1.648	-221.563
USO DE CAJA	-13.026	-157.009	-247.729	362.852	201.053	-410	9.317	493.780	53.473
<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>	<b>51.976.887</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>	<b>2.317.770</b>
Transferencia de Vehículos	39.854	46.747	51.509	55.231	65.726	71.902	82.330	84.870	85.788
Bono Laboral	46.635	38.145	24.936	31.147	65.498	40.844	41.688	59.144	62.181
Bienes Raíces	655.997	764.204	816.613	854.562	958.481	1.071.218	1.160.371	1.251.107	1.422.935
Acuicultura	2.391	5.260	4.234	6.312	9.120	10.545	13.144	14.914	15.372
Permisos de Circulación	127.149	163.011	188.298	201.105	227.446	244.604	268.569	311.382	326.560
Patente Profesional	81.480	90.660	101.483	113.553	126.352	140.458	155.773	160.657	168.531
Otros	70.729	77.915	78.673	151.622	143.838	158.384	185.277	229.934	236.402
<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>	<b>54.294.657</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.

# Gastos del Tesoro Público

## 2010 - 2018 (Cifras en millones de pesos corrientes)

### Gastos Generales

GASTOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>SUBSIDIOS</b>	811.650	654.512	714.809	795.503	870.783	954.035	1.020.503	1.060.098	1.101.892
Transferencias corrientes	770.966	610.698	678.360	749.037	828.092	900.237	965.244	990.739	1.032.986
Transferencias de capital	40.684	43.814	36.449	46.466	42.692	53.797	55.259	69.360	68.906
									-
<b>OPERACIONES COMPLEMENTARIAS</b>	3.179.334	6.503.121	6.380.770	5.197.019	3.990.241	3.046.228	4.051.751	5.423.707	5.040.364
Prestaciones de seguridad social y Bienes de Consumo	162.561	159.470	162.728	177.103	209.700	209.609	226.431	253.351	277.640
Transferencias corrientes y otros gastos	321.589	216.280	253.171	286.410	518.793	493.141	816.221	1.361.339	1.477.986
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	2.285.054
Transferencias de capital y préstamos	914.352	523.415	1.720.329	3.486.776	644.260	666.728	762.766	1.188.587	999.684
<b>SERVICIO DE LA DEUDA</b>	287.124	448.320	564.818	635.399	756.262	927.145	1.152.954	1.359.573	1.563.140
Intereses deuda - interna	215.441	330.402	441.497	519.805	621.791	794.427	981.756	1.155.647	1.289.348
Intereses deuda - externa	70.692	117.829	122.457	115.550	115.112	131.348	168.555	200.241	269.314
Otros gastos Financieros Deuda Interna	79	37	40	30	359	652	215	694	376
Otros gastos Financieros Deuda Externa	914	52	825	15	19.000	718	2.428	2.990	4.102
<b>APORTE FISCAL LIBRE A ORGANISMOS PUBLICOS</b>	20.463.136	21.635.011	23.375.755	24.713.590	26.713.925	30.766.400	32.484.830	34.407.833	35.829.204
<b>FONDO DE RESERVA DE PENSIONES</b>	191.065	270.613	636.301	966.560	457.747	485.900	443.023	718.368	899.577
F. DE ESTABILIZACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	815.471	124.186	911.224	1.008.797	419.060	448.335	460.738	214.594	494.854
FONDO PARA LA EDUCACIÓN	-	-	-	2.095.767	2.080.881	2.416.860	2.370.035	1.632.732	1.091.391
FONDO DE APOYO REGIONAL	-	-	-	-	173.885	244.443	295.005	387.334	487.664
FONDO TRATAMIENTO ALTO COSTO	-	-	-	-	-	30.000	60.000	149.584	201.472
<b>SUBTOTAL</b>	25.747.781	29.635.762	32.583.677	35.412.635	35.462.785	39.319.346	42.338.837	45.353.823	46.709.557
<b>AMORTIZACIONES SERVICIO DE DEUDA</b>	170.827	107.825	407.997	518.408	918.964	1.268.829	12.648.008	1.196.820	5.267.331
Interna	111.340	19.917	19.391	21.988	524.264	1.163.169	12.138.790	925.323	4.507.667
Externa	59.487	87.908	388.606	496.420	394.700	105.660	509.218	271.497	759.664
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	25.918.608	29.743.588	32.991.674	35.931.042	36.381.750	40.588.175	54.986.846	46.550.644	51.976.888
<b>GASTOS EXTRAPRESUPUESTARIOS</b>									
<b>GASTOS</b>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>DISTRIBUCIÓN EXTRAPRESUPUESTARIA</b>	1.012.977	1.179.154	1.266.606	1.352.078	1.539.901	1.766.979	1.907.972	2.077.801	2.335.019
Transferencia de Vehículos	19.960	22.816	25.715	27.711	31.925	35.492	40.915	42.789	43.813
Bono Laboral	32.984	39.681	30.038	41.110	46.328	57.215	47.099	54.579	61.677
Bienes Raíces	269.660	312.157	330.826	348.574	386.825	445.284	495.063	524.878	585.330
Acuicultura	871	1.429	2.406	2.118	4.086	4.278	5.280	7.144	7.404
Fondo Comun Municipal	631.036	727.229	795.690	843.941	954.749	1.094.686	1.165.553	1.261.500	1.414.195
Permisos de Circulación	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patente Profesional	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	58.466	75.843	81.931	88.624	115.987	130.024	154.061	186.911	222.601
<b>Total Gastos Tesoro Público</b>	26.931.585	30.922.742	34.258.280	37.283.120	37.921.650	42.355.154	56.894.818	48.628.444	54.311.907

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.

# Fondos Soberanos (Millones de US\$)

## Gastos generales

Descripción / años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES)	12.720	13.157	14.998	15.419	14.689	13.966	13.772	14.739	14.134
Fondo de Reserva de Pensiones (FRP)	3.837	4.406	5.883	7.335	7.944	8.112	8.862	10.011	9.663

Fuente: División de Finanzas Públicas, Tesorería General de la República.  
Nota: Cifras corresponden al Stock vigente al 31 de diciembre de cada año.

# Deuda Externa del Tesoro (saldo en millones de US\$)

Descripción / años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bonos Soberanos en Dólares del Tesoro Público	2,488	3,488	4,314	3,478	4,998	5,359	8,341	10,929	12,697
Bonos Soberanos en Pesos del Tesoro Público	581	833	908	829	715	656	651	706	624
Créditos Tesoro Público	267	276	274	259	283	1,260	589	710	793
Créditos Institucionales	759	684	639	593	549	502	500	463	430
<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>	<b>14,544</b>

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

# Stock de Inversiones

## Mercado local (millones de pesos, al 31 de diciembre de cada año)

Instrumento / años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bonos y Pagarés	101.233	444.857	477.862	262.920	61.361	16.927	396.135	455.917	337.267
Depositos a Plazos (Peso-UF-USD)	261.791	801.923	653.731	460.490	1.344.788	373.266	245.255	821.839	208.862
Operaciones de Renta Fija (Pacto)	115.372	458.349	407.520	243.947	194.506	404.000	470.035	127.568	511.661
Fondos Mutuos y Fondos de Inversión	29.169	314.013	390.236	226.328	192.947	177.648	220.811	53.162	196.123
<b>Total</b>	<b>507.565</b>	<b>2.019.142</b>	<b>1.929.348</b>	<b>1.193.685</b>	<b>1.793.602</b>	<b>971.841</b>	<b>1.332.236</b>	<b>1.458.487</b>	<b>1.253.913</b>

## Mercado internacional (millones de US\$, al 31 de diciembre de cada año)

Instrumento / años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bono Soberano	-	655	307	160	91	60	10	20	-
T-Notes	-	2.685	556	2.490	2.730	1.902	2.956	1.746	1.004
Certificados de depósito	525	2.751	2.244	1.951	2.191	1.738	1.038	1.098	126
Time Deposit	1.929	625	2.991	483	412	434	209	182	741
Operaciones de Renta Fija (Pacto)	-	0,4	-	-	-	-	-	-	-
Depósito a Plazo (BCCHCL)	355	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondos Mutuos y Fondos de Inversión	-	-	290	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2.809</b>	<b>6.716</b>	<b>6.387</b>	<b>5.085</b>	<b>5.424</b>	<b>4.135</b>	<b>4.213</b>	<b>3.045</b>	<b>1.871</b>

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

# Fondo Común Municipal (Millones de pesos corrientes)

## Gastos Generales

Descripción / años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Impuesto Territorial (60% -65%)	375.404	431.025	468.710	491.854	553.216	618.678	671.553	718.885	824.928
Permisos de Circulación (62,5%)	130.472	163.017	188.304	201.106	227.462	244.152	268.569	311.382	326.560
Patentes Comerciales (65% - 55%)	81.480	90.660	101.483	113.553	126.352	140.458	155.773	160.657	168.531
Bienes Fiscales (100%)	762	2.233	2.000	1.416	2.149	1.488	1.563	1.966	1.470
Transferencia de Vehículos 1,5% (50%)	19.888	23.373	25.755	27.616	32.861	35.951	41.165	42.435	42.894
Multa Fotorradars	4.048	6.375	6.072	6.299	7.350	12.301	11.776	13.907	13.823
<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>	<b>1.378.205</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.

## 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	2018
1	PUENTE ALTO	29.151	32.378	36.191	37.893	41.483	47.476	50.140	52.828	55.755
2	MAIPU	21.848	25.162	29.174	30.547	33.441	38.683	40.784	42.970	45.832
3	LA FLORIDA	14.350	15.350	16.525	17.302	18.942	21.536	22.894	24.122	25.683
4	LA PINTANA	10.841	11.828	12.986	13.597	14.885	16.987	17.991	18.956	20.164
5	TEMUCO	6.742	7.039	7.800	9.005	11.021	12.641	13.957	15.923	18.304
6	ARICA	7.753	8.197	8.774	9.265	10.439	12.340	13.583	15.764	17.246
7	SAN BERNARDO	9.329	9.825	10.673	11.175	12.233	13.962	14.786	15.579	16.750
8	EL BOSQUE	8.903	9.668	10.468	10.960	11.999	13.672	14.502	15.280	16.397
9	PUERTO MONTT	3.729	3.682	4.319	5.170	7.564	10.303	11.487	14.162	16.357
10	CHILLAN	5.936	6.099	6.771	8.095	9.320	10.811	11.809	13.433	14.315
11	VALPARAISO	5.610	4.426	5.186	6.184	7.571	9.318	10.389	13.374	17.362
12	COQUIMBO	7.612	8.324	9.014	9.438	10.332	11.822	12.525	13.324	15.245
13	CERRO NAVIA	7.644	8.221	8.900	9.319	10.202	11.624	12.331	12.992	13.847
14	PUDAHUEL	7.781	7.878	8.787	9.201	10.072	11.445	12.174	12.827	13.811
15	TALCA	7.186	7.404	8.411	9.019	9.982	11.522	12.142	12.793	13.731
16	LOS ANGELES	6.582	7.100	8.067	8.804	9.696	11.343	12.024	12.769	13.790
17	VALDIVIA	5.090	5.303	5.687	6.213	7.603	9.522	10.512	12.325	16.773
18	PEÑALOLEN	7.496	7.782	8.357	8.677	9.426	10.649	11.360	11.969	12.872
19	OVALLE	5.617	5.982	6.618	7.225	8.519	10.284	10.887	11.735	12.504
20	LA GRANJA	6.474	7.031	7.610	7.943	8.669	9.846	10.381	10.956	11.709
21	OTRAS MUNICIPALIDADES	445.359	528.550	575.372	608.911	691.350	788.900	838.893	907.420	1.025.747
<b>TOTAL (MM\$)</b>	<b>631.036</b>	<b>727.229</b>	<b>795.690</b>	<b>843.941</b>	<b>954.749</b>	<b>1.094.686</b>	<b>1.165.553</b>	<b>1.261.500</b>	<b>1.414.195</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 los comunas de menores ingresos.

# Ranking de la 20 Municipalidades

con Mayor Aporte al FCM por recaudación de Impuesto Territorial  
(millones de pesos corrientes)

Nº		2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	LAS CONDES	68.300	75.704	85.818	88.312	90.920	109.297
2	SANTIAGO	37.571	41.016	44.554	47.508	50.240	53.574
3	PROVIDENCIA	28.829	30.323	32.994	35.468	38.627	42.737
4	VITACURA	25.233	27.562	31.013	34.195	36.761	42.604
5	LO BARNECHEA	22.806	25.582	29.460	32.109	33.893	42.503
6	VIÑA DEL MAR	17.369	19.111	21.367	23.167	24.369	26.057
7	ANTOFAGASTA	9.420	12.789	15.447	16.172	18.100	19.697
8	ÑUÑO A	10.901	11.915	13.142	14.334	15.525	18.327
9	CONCEPCION	9.461	11.617	12.773	14.114	15.317	14.331
10	COLINA	7.206	9.073	11.318	12.279	14.410	17.659
11	IQUIQUE	6.858	8.018	9.566	10.823	12.311	12.923
12	QUILICURA	7.682	8.626	9.737	10.393	11.269	12.495
13	TEMUCO	7.466	8.438	9.503	9.871	10.782	11.120
14	MAIPU	6.477	7.566	8.038	10.412	10.545	10.700
15	LA REINA	6.989	8.020	8.899	9.424	9.972	11.708
16	LA SERENA	6.197	7.361	7.652	8.792	9.852	12.186
17	VALPARAISO	7.165	7.435	8.008	9.159	9.279	9.307
18	HUECHURABA	5.930	7.210	7.610	8.419	8.846	10.359
19	LA FLORIDA	5.782	6.750	7.796	8.615	8.333	10.578
20	PEÑALOLEN	4.833	6.210	6.971	6.859	7.834	9.566
21	OTRAS MUNICIPALIDADES	189.380	212.889	237.012	261.128	281.700	327.199
	TOTALES	491.854	553.216	618.678	671.553	718.885	824.928

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

# Recaudación anual por acciones de cobranza

(Millones de pesos corrientes)

Descripción / Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
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	4.262.401.50
Recaudación Cobranza	329.766	383.421	436.255	436.918	494.454	565.160	758.984	874.232	1.066.202

# Glosario básico en gestión de Tesorería



# GLOSARIO BÁSICO en gestión de Tesorería

## 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

Instrumento utilizado por la Tesorería para efectuar operaciones financieras con distintos agentes del mercado (recaudación y giro de fondos), a través de Banco Estado u otros bancos comerciales.

## Cuenta Única Tributaria

Registro de los RUT (Rol Único Tributario) de todos los contribuyentes (personas naturales y jurídicas) que permite a la Tesorería construir la base de datos donde registra todos los movimientos de los contribuyentes.

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

# GLOSARIO BÁSICO en gestión de Tesorería

## 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 cualquiera 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.

# Memoria del **Tesoro** 2018

---



EDICIÓN: Unidad de Comunicación Institucional  
GESTIÓN DE CONTENIDOS: Unidad de Gestión Institucional  
DISEÑO: <quintoespacio> Diseño Gráfico Corporativo  
FOTOGRAFÍAS: Luis Felipe Quintana Sommella

Este documento fue producido con información base aportada por las Divisiones y Unidades operativas de la Tesorería General de la República.

Santiago de Chile, junio de 2019.