

Memoria del Tesoro

2019

 **TGR** Tesorería
General de la
República



Recaudamos equidad y desarrollo para Chile



Capítulo 1	Desarrollo institucional	4
	El Tesoro Público en cifras	5
	Carta de la Tesorera General de la República	8
	Organigrama Institucional	10
	Presencia nacional: Red de Oficinas TGR	11
	Misión, Visión y Valores	12
	Tesoreros (as) Regionales y Provinciales	13
	Avance del Plan Estratégico	14
	Hitos del ejercicio 2019	17
Capítulo 2	Resultados de la gestión	22
	Recaudación	24
	Recaudación extrapresupuestaria	27
	Cuenta Única Tributaria	28
	Atención por tipos de canal	30
	Distribución	31
	Fondo Común Municipal	33
	Operación Renta 2019	34
	Pagos de subsidios y bonificaciones	35
	Custodia e inversión de fondos del Tesoro	37
	Cobranza	38
Capítulo 3	Transformación digital y modernización operativa	41
	Desarrollo del Modelo de Atención	46
	Testimonios de Líderes Digitales	53
Capítulo 4	Gestión de Personas	55
	Alineamiento estratégico y gestión del cambio	56
	Capacitación	57
	Gestión de dotación	60
Capítulo 5	Anexo estadístico	63
	Glosario básico en gestión de Tesorería	70

Capítulo 1 Desarrollo Institucional



El Tesoro Público en cifras 2019

11.731.436

Total de contribuyentes (RUT)

10.448.080

personas naturales

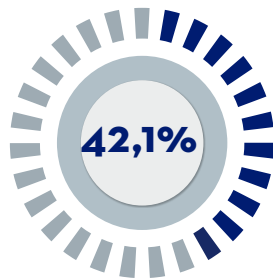
1.283.356

personas jurídicas

hombres



mujeres



3.742.649

Total contribuyentes bienes raíces (roles)

802.463.057

Movimientos en la Cuenta Única Tributaria

11.943.269



Visitas a tgr.cl

1.359.439



Atención presencial



Recaudación TOTAL

\$52,72
billones



96,9%
espontánea

3,1%
coactiva

Distribución de fondos

\$51,19
billones

Recaudación TRIBUTARIA

\$45,53 millones

IMPUESTOS QUE MÁS APORTARON

RENTA

\$16,74
billones

ESPECÍFICOS

\$2,80
billones

IVA

\$15,89
billones

OTROS

\$10,11
billones

Recaudación
del impuesto
territorial

\$1,55
billón



Bienes raíces registrados
(roles impuesto territorial)

3.742.649

Fondo Común Municipal

\$1,51
billón

Operación Renta 2018

2.698.714

devoluciones a personas naturales y jurídicas



\$1,98

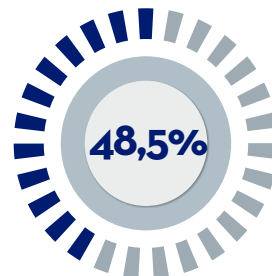
billón

Dotación de planta y contrata

2.011

personas

hombres



mujeres



Carta de la Tesorera General de la República

Con mucho orgullo me dirijo a ustedes para presentar la Memoria del Tesoro 2019, una síntesis de los principales resultados obtenidos en el periodo, así como una descripción de nuestra trayectoria institucional, marcada por los acontecimientos sociales ocurridos en el país el último trimestre del año. En este periodo redoblamos nuestros esfuerzos por ofrecer una gestión moderna, eficiente y segura, que facilite la interacción con ustedes y que contribuya al desarrollo del país, lo que también nos permitió estar mejor preparados para hacer frente a las contingencias que se vendrían.

Quiero reconocer el gran desempeño de nuestros funcionarios y funcionarias, quienes nos permitieron asegurar la continuidad operacional y el servicio a nuestros contribuyentes. Ello refleja el compromiso de la Tesorería General de la República con el desarrollo de Chile y de sus habitantes, de lo que aquí podemos rendir cuentas, como muestra de nuestro compromiso con la transparencia.

Esta vez, junto con los avances institucionales, esta Memoria viene marcada por las enseñanzas que nos dejó la coyuntura social del último trimestre, que nos pusieron a prueba como Servicio. Esta contingencia nos ha permitido reforzar, ante todo, nuestro compromiso con las personas, con los usuarios y contribuyentes y con nuestros funcionarios y funcionarias. Hemos aprendido que en el servicio público tenemos que estar preparados para todo tipo de circunstancias y dispuestos a sobreponernos a las dificultades, sin claudicar, porque el país, como nunca antes, necesita de una Tesorería General de la República a la altura de las exigencias, con procesos más seguros, modernos, más cercanos y eficientes y una calidad de atención a toda prueba.



Mientras tanto, continuamos avanzando en el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, cuyos ejes centrales son: modernizar la gestión de la Tesorería; aumentar la recaudación; gestionar eficaz y eficientemente los servicios de custodia, inversión y distribución de los recursos del Estado; entregar un servicio de excelencia en todos los canales de atención, mejorando la experiencia e interacción con los usuarios; modernizar la institución con procesos ágiles, eficientes y seguros e instalar una cultura organizacional, con foco en contar con una gestión de riesgo activo, trabajo colaborativo y calidad de servicio.

Con este enfoque, logramos instaurar la digitalización de un importante número de procesos internos y mejorar la conectividad con otros servicios públicos. En este ámbito destacan los proyectos tecnológicos para la interoperabilidad, por ejemplo, con el Servicio de Impuestos Internos y con el Servicio Nacional de

Carta de la Tesorera General de la República

Aduanas; la incorporación de la Clave Única, con el fin de simplificar los trámites en línea de los contribuyentes; nuestra alianza con ChileAtiende, para ampliar la cobertura; y la digitalización de los avisos de remates, entre otros. Todos estos avances apuntan al objetivo de una mayor eficiencia, de cara a nuestros contribuyentes y usuarios.

En 2019 también continuamos avanzando en nuestro proyecto estratégico de ampliar el rango y la cobertura de los canales de pago y de atención ciudadana, focalizando el esfuerzo en el uso de los canales remotos. Avanzamos en la transformación del sitio web institucional, para mejorar su estructura, usabilidad y motores de búsqueda, tanto en computadores como en las aplicaciones de teléfonos celulares, para que los contribuyentes puedan acceder a sus trámites de manera fácil y segura desde cualquier lugar.

Asimismo, desarrollamos un proceso de innovación pública en conjunto con el Laboratorio de Gobierno del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, destinado a potenciar la migración de nuestros usuarios y contribuyentes hacia canales remotos, a través de un nuevo modelo de atención en nuestras oficinas. Precisamente, la mayor parte de los proyectos de transformación digital van en directo beneficio de los contribuyentes, generando importantes ahorros y el cierre de brechas de productividad, objetivos que a su vez forman parte del gran proyecto de Gobierno Digital, que se encuentra en marcha a nivel nacional, para modernizar y hacer más eficiente el Estado.

En el plano interno, otro paso importante en transformación digital lo dimos con la migración a la nube de Google, que -entre otras cosas- integra los sistemas operativos, archivos y mensajería, mediante una comunicación instantánea y otras herramientas necesarias para ejecutar las operaciones cotidianas del Servicio.

Ante este desafío, también hemos desplegado un importante esfuerzo en capacitación, a nivel nacional, para impulsar la gestión del cambio. Si son las personas las que al fin y al cabo aplican las nuevas tecnologías, la meta es que éstas se transformen en protagonistas del cambio tecnológico que estamos impulsando.

En materia de beneficios directos, en septiembre de 2019 Tesorería puso en marcha una política de mayor condonación, para ofrecer mejores condiciones a quienes mantenían deudas tributarias o de contribuciones, con especial énfasis en las Pymes y adultos mayores, lo que permitió aumentar la recaudación y brindar un alivio a miles de chilenos y chilenas.

Estimadas y estimados lectores, junto con agradecer el interés que como contribuyentes, usuarios y ciudadanos tienen hacia nuestra Institución, los invito a revisar las páginas siguientes, donde podrán conocer en detalle los resultados de nuestra gestión 2019, como también los avances que hemos logrado en el último tiempo para modernizar y mejorar nuestro Servicio, todo lo cual tiene como finalidad entregarles una mejor y esmerada atención a todos ustedes.



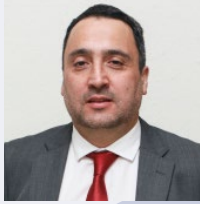
Ximena Hernández Garrido
Tesorera General de la República

ORGANIGRAMA



Tesorera General de la República

Ximena Hernández Garrido



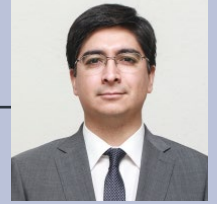
Jefe Departamento Contraloría Interna

Paulo Cerpa Opazo



Jefa Unidad de Comunicación Institucional

Soledad Zamorano Avendaño



Jefe Unidad Gestión Institucional

Guillermo Tejos Torres



Jefe Departamento Auditoría Interna

Luis Contreras Varas



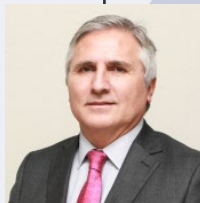
Jefe Unidad Cumplimiento Regulatorio

Adrián Fuentes Campos



Jefe División Jurídica

Cristián Vargas Bugueño



Jefe División Operaciones y Atención Ciudadana

Raúl Pizarro Palma



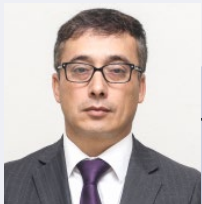
Jefa División Gestión y Desarrollo de Personas (S)

Claudia Garrido de la Barra



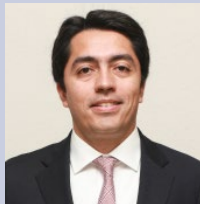
Jefe División Finanzas Públicas

Hernán Nobizelli Reyes



Jefe División de Cobranza

Francisco Miguez Benavente



Jefe División de Tecnologías de la Información

Cristián Céspedes Viñuela



Jefe División Administración y Finanzas

Alexander Pérez Méndez

Tesorerías Regionales

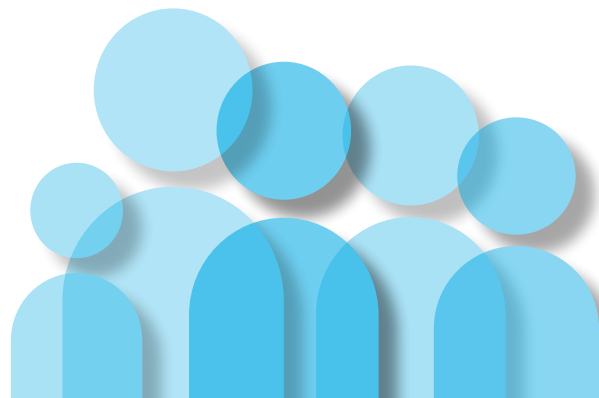
Tesorerías Provinciales

Presencia Nacional

- TESORERÍAS REGIONALES
- TESORERÍAS PROVINCIALES
- OFICINAS PAGADORAS Y RECAUDADORAS



Tesoreros(as) Regionales y Provinciales



Tesorería Regional de Arica y Parinacota (s)	Paula Araya Schulze
Tesorería Regional de Tarapacá	Manuel Albailly Silva
Oficina Alto Hospicio	Patricio Marilao Pizarro (Encargado)
Tesorería Regional de Antofagasta	Juan Carlos Gacitúa Arriagada
Tesorería Provincial de Calama	Hugo Huaca Huaca
Tesorería Regional de Atacama	Arturo Moreno Werner
Tesorería Provincial de Vallenar	Yanira Ardiles Neira
Tesorería Regional de Coquimbo	Carlos Valderrama Lobos
Tesorería Provincial de Coquimbo	Cristián Pinochet Arriagada
Tesorería Provincial de Ovalle	Rubén Sacre Barlaro
Tesorería Provincial de Illapel	Evelyn Morales Castro
Tesorería Regional de Valparaíso	Andrés Castillo Gómez
Tesorería Provincial de Viña del Mar	Eduardo Godoy Núñez
Tesorería Provincial de Villa Alemana	Miguel Medel Mondaca
Tesorería Provincial de San Antonio	Juan Manuel Ríos Rodríguez
Tesorería Provincial de Quillota	Enrique Cruz Olivares
Tesorería Provincial de La Ligua	Luis Malhue Velásquez
Tesorería Provincial de San Felipe	José Marcos Marín Alániz
Tesorería Regional del Lib. General	
Bernardo O'Higgins	Alda Schiappacasse Franco
Tesorería Provincial de San Fernando	Ricardo Delgado Contreras
Tesorería Regional del Maule	Luis Salinas Pino
Tesorería Provincial de Linares	Víctor Hernández Frías
Tesorería Provincial de Cauquenes	Pedro Álvarez Flores
Tesorería Provincial de Curicó	Pedro Robles Núñez
Tesorería Regional de Biobío	Cristián Astudillo González
Tesorería Provincial de Talcahuano	Nylda Parra Novoa
Tesorería Provincial de Lebu	Sergio Yáñez Aravena
Tesorería Provincial de Los Ángeles	José Muñoz Toledo

Tesorería Regional de Ñuble	Javier Valdés Jiménez
Tesorería Regional de La Araucanía	Claudia Guajardo Arriagada
Tesorería Provincial Angol	Carlos Lagos Kaechele
Tesorería Regional de Los Ríos	Mario Aravena Bozo
Tesorería Provincial de Ranco	Juan Mardones Rodríguez
Tesorería Regional de Los Lagos	Franklin Vildósola Saavedra
Tesorería Provincial de Osorno	Pilar Bayo Escalona
Tesorería Provincial de Castro	María Cristina Tapia Robles
Tesorería Regional de Aysén	Juan Andrés Galilea Solá
Tesorería Regional de	
Magallanes y Antártica Chilena	Jorge Altamirano Figueroa
Tesorería Provincial Puerto Natales	Luis Ruiz Hurtado
Oficina Porvenir	Marco Barría Velásquez (Encargado)
Tesorería Regional Metropolitana (S)	Ricardo Puentes Labra
Tesorería Regional Santiago Oriente	Jorge Zúñiga Martínez
Tesorería Provincia de Las Condes	David León Antinao
Tesorería Provincial de Ñuñoa (S)	Claudia Rojas Araneda
Tesorería Provincial La Florida	Manuel Triviño Mayorga
Tesorería Provincial Lo Barnechea	Guillermo Concha Olea
Tesorería Regional Santiago Poniente	Cristián Urrutia González
Tesorería Provincial Melipilla	Esteban Cuello Mena
Tesorería Provincial de Maipú	Manuel Rey Acosta
Tesorería Regional Santiago Sur	Rubén Vásquez Belmar
Tesorería 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.

Avance del Plan Estratégico

En 2019 la Tesorería General de la República continuó avanzando en el desarrollo de su Plan Estratégico 2018-2022, destinado a consolidar a la institución como un referente nacional e internacional en la gestión de fondos del Tesoro Público. Ello, con un fuerte foco en la modernización, en la simplificación de los trámites y de la atención de usuarios y contribuyentes. Con este fin, durante el ejercicio concretó importantes avances en el proceso de transformación digital y en la gestión del cambio de sus equipos, factor indispensable para que la modernización del servicio se pueda llevar a cabo con la eficacia y la eficiencia esperadas.

Ambos desafíos, la transformación digital y la gestión del cambio, son abordados con mayor amplitud en los capítulos 3 y 4, respectivamente.

Específicamente, en el ámbito de la gestión de personas, el Plan Estratégico se ha propuesto alinear a sus funcionarios y funcionarias para cumplir la Misión y la Visión institucionales y lograr mejores resultados, en un marco de probidad, integridad, compromiso y excelencia. El objetivo es tener un ambiente adecuado, con funcionarios motivados, capacitados, comprometidos e informados, que permita el desarrollo de sus funciones de manera colaborativa y se sientan actores relevantes de un servicio que resulta indispensable para el funcionamiento del Estado y para el desarrollo del país.

En línea con los avances en la transformación digital logrados en 2019, las personas que forman parte de esta Institución se han sentido parte del proceso de cambio y han asumido que su labor contribuye a la implantación de



nuevas metodologías de trabajo, lo que al mismo tiempo desarrolla el potencial de convertir a la TGR en un referente a nivel nacional, para impulsar prácticas de gestión colaborativas e innovadoras. A esto se agrega de manera transversal el compromiso para impulsar una gestión de riesgo activa, garantizando el control de los procesos y la provisión del servicio de manera continua, con los más altos estándares de seguridad.

Una vez que se fijaron los Focos Estratégicos para 2019, se dio inicio a un proceso participativo, de modo que cada División, Departamento y Unidad comenzó a realizar la bajada alineada del Plan Estratégico, determinando sus metodologías de trabajo y sus tácticas para el cumplimiento de las metas. Desde luego, este ejercicio también fue realizado por las Tesorerías Regionales, Tesorerías Provinciales y Oficinas, que son las que están en contacto directo con los usuarios y contribuyentes.

Como parte esencial de las funciones realizadas por la Institución, la autoridad central espera acciones concretas para cumplir con los objetivos de recaudación y de cobranza, optimizando al máximo los recursos fiscales y ofreciendo una ejemplar atención a los usuarios y contribuyentes. En esta línea, en 2019 la TGR destacó por tener objetivos desafiantes, cumpliendo cada uno de ellos. Complementando las metas internas, los equipos de trabajo han tenido presente el contexto externo en que se desenvuelve la Tesorería, cumpliendo con los desafíos en torno a la eficiencia operativa que la autoridad de Gobierno imparte a todas las instituciones públicas.

Recomendaciones Ciberseguridad

Recuerda **no pinchar links ni abrir archivos adjuntos no solicitados o de origen desconocido**

Recuerda respaldar tu información en **Google Drive**

En este contexto, en el último trimestre de 2019 la Tesorería, al igual que todas las instituciones públicas del país, debió enfrentar un entorno particularmente complejo, lo cual implicó hacer ajustes operativos sobre la marcha para mantener la continuidad del servicio, cautelando al mismo tiempo la seguridad de los usuarios y de los funcionarios (as).

No obstante, las dificultades que se debieron enfrentar en el último trimestre de 2019 fueron subsanadas de manera exitosa y los resultados anuales obtenidos están en línea con las metas de recaudación y de cobranza previamente planificadas (ver Capítulo 2). Al mismo tiempo, se continuó avanzando en las metas de mediano plazo del Plan Estratégico.

Lineamientos estratégicos

En concordancia con lo anterior, el Plan Estratégico siguió operando como una carta de navegación hacia un horizonte de largo plazo, teniendo un continuo énfasis en nuestras funciones asociadas a recaudar, custodiar y distribuir los recursos del Tesoro Público, centradas en los siguientes desafíos:

- Modernizar la TGR, con procesos innovadores, eficientes y seguros.
- Contar con plataformas robustas y confiables.
- Contar con funcionarios motivados y capacitados.
- Tener foco en el contribuyente y en los usuarios, simplificando y digitalizando la interacción.

El alineamiento estratégico logrado ha contribuido a la mejora continua de los distintos procesos, como también a enfrentar los cambios programados y las contingencias inesperadas. Del mismo modo, ha permitido identificar liderazgos y fortalecer talentos, todo lo cual incide en los niveles de eficiencia y productividad, transformando los problemas en oportunidades de mejora.



Junto con lo anterior, los avances del Plan Estratégico observados en 2019 responden a las metas comprometidas con el Ministerio de Hacienda, particularmente a los objetivos específicos de aumento de la recaudación, eficiencia operativa y modernización del Estado. A su vez, estos objetivos específicos contribuyen al logro de los siguientes objetivos generales planteados por la autoridad de Hacienda:

- Facilitar y contribuir a la implementación de la agenda de Gobierno y de las prioridades ministeriales.
- Fomentar el incremento en la productividad de las instituciones.
- Hacer un uso más eficiente de los recursos públicos.
- Mejorar el estándar de calidad en el desempeño de las instituciones.
- Mejorar la provisión de bienes y servicios entregados a la ciudadanía y/o usuarios.

A nivel del Gobierno central, el Plan Estratégico de la Tesorería responde a iniciativas que apuntan al desarrollo nacional y a la modernización del Estado, con una gestión centrada en el uso eficiente los recursos públicos, de modo de tener instituciones con foco ciudadano, que respondan a los desafíos actuales y futuros. Por lo tanto, a nivel de políticas de Estado, el desempeño estratégico de la TGR apunta a los siguientes objetivos:

- Contribuir a lograr un Estado flexible, innovador, abierto y transparente.
- Simplificación de las formas para relacionarse con los usuarios, incluyendo un lenguaje sencillo para efectuar los trámites.
- Implementación del Gobierno Digital, eliminando el uso de papel hacia 2025.
- Fortalecer la seguridad de la información y la gestión de riesgos.

Estos desafíos nos ofrecen múltiples oportunidades y también nos invitan a estar más alerta en la gestión de riesgos. En 2019 la TGR concretó importantes avances en el ámbito de la ciberseguridad, implementando una Política ad hoc y medidas oportunas y eficientes para que la totalidad de los funcionarios y funcionarias se mantengan alertas y contribuyan a mantener a resguardo el patrimonio de información del Servicio, como también la seguridad de los sistemas, plataformas y dispositivos informáticos.

¿NUESTRO COMPROMISO?



+ Cercana facilitando los trámites y usabilidad en cada punto de contacto con todos los ciudadanos, instituciones y servicios



+ Moderna a través de plataformas ágiles, rápidas y robustas; y la transformación digital (Cero papel, interoperabilidad)



+ Eficiente en nuestros procesos, trabajo colaborativo y el uso de los recursos públicos



+ Segura y Confiable confiabilidad en nuestros procesos, sistemas y gestión de riesgo activa, resguardando la continuidad operacional y entregando confianza a nuestros usuarios y contribuyentes

Nuestro compromiso

Pilar 1: Aprendizaje y compromiso

Nuestros funcionarios (as) son fundamentales para el desempeño institucional y, por lo tanto, para el logro de los objetivos estratégicos. Son ellos quienes permiten mediante sus funciones entregar valor agregado a los usuarios y contribuyentes en cada interacción. Es por ello que fomentamos el desarrollo de habilidades y competencias, para contar con funcionarios motivados, comprometidos e informados. Con este propósito los objetivos específicos son:

- Contar con funcionarios (as) motivados, capacitados e informados.
- Impulsar la gestión del cambio, considerando la adopción de herramientas existentes con foco en la atención ciudadana y en los riesgos seleccionados.
- Contar con líderes que conduzcan la estrategia en sus áreas.
- Comunicar e implementar en conjunto con los funcionarios la estrategia institucional.
- Gestionar la dotación acorde a los objetivos estratégicos.
- Generar ambientes laborales saludables y equipos colaborativos.

Pilar 2: Procesos eficientes, seguros y confiables

Los procesos son los que conducen hacia los resultados, por lo que optimizarlos, disponer de información oportuna y confiable para que nuestros funcionarios (as) puedan realizar su trabajo de forma más eficiente y segura y con gestión de los riesgos relacionados, asegura la continuidad operacional. Por lo tanto, en este Pilar los objetivos específicos son:

- Estandarizar procesos.
- Gestionar el riesgo.
- Cumplir con los lineamientos de modernización del Estado.
- Contar con procesos ágiles, eficientes y seguros.
- Contar con un modelo de atención ciudadana acorde a los lineamientos estratégicos.



Pilar 3: Foco en los contribuyentes y en los usuarios

Generar valor brindando una atención de calidad y excelencia a los usuarios y contribuyentes, acercando nuestros servicios a las personas e instituciones, facilitándoles el acceso a los trámites, de manera ágil, transparente, oportuna y confiable. Para lograr estos propósitos los objetivos específicos son:

- Entregar servicios a los usuarios de manera cercana, ágil, transparente, oportuna y confiable.
- Que nuestros usuarios perciban un servicio de calidad.
- Otorgar un servicio eficiente, seguro y confiable a las instituciones públicas y privadas que se relacionan con la TGR.

Pilar 4: Resultados

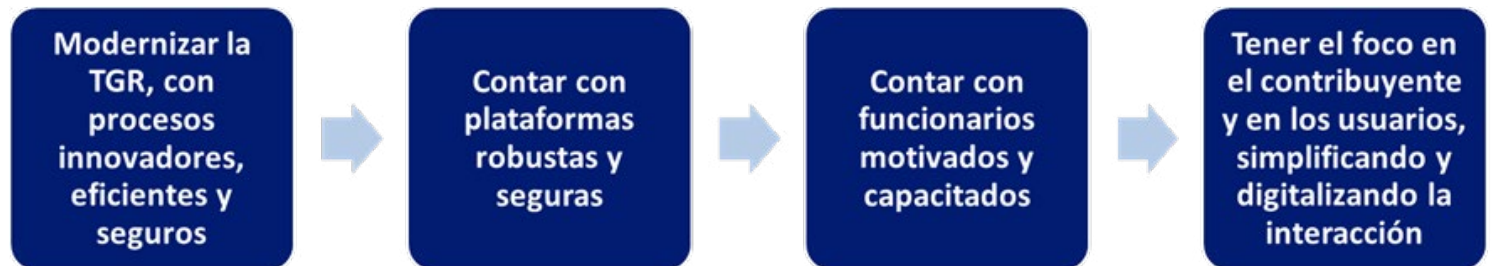
Gestionar eficaz y eficientemente los servicios de recaudación, inversión y distribución, obteniendo resultados anuales cada vez más desafiantes, pero que estén acordes a los recursos disponibles. Con este fin, los objetivos específicos son:

- Gestionar eficaz y eficientemente los servicios de recaudación.
- Realizar egresos oportunos y seguros.
- Gestionar las inversiones de manera eficiente y segura.

La política de gestión del cambio aplicada durante 2019 fue clave para ejecutar las acciones orientadas al cumplimiento del Plan Estratégico, especialmente aquellas relacionadas con los diversos proyectos de modernización y de transformación digital concretados en el periodo. La elevada y entusiasta participación de los funcionarios (as) en estos proyectos revela, por una parte, el uso eficiente de los recursos tecnológicos incorporados y, por otra, el gran potencial humano que tiene la TGR para avanzar en el cumplimiento de la meta estratégica de convertir a la Institución en un referente a nivel nacional e internacional.

Horizonte institucional

Teniendo en consideración las funciones, ejes y focos estratégicos, el horizonte institucional que nos hemos propuesto nos lleva a centrar los esfuerzos en los siguientes desafíos:



Por lo tanto, queremos modernizar la Tesorería mediante la mejora continua de nuestros procesos, con un enfoque ágil, innovador, eficiente y seguro. Todo ello con la ayuda de funcionarias y funcionarios altamente capacitados y motivados y plataformas robustas y seguras, que faciliten la continuidad operacional y generen confianza en nuestros usuarios.

Tenemos la gran responsabilidad de generar valor público en cada una de nuestras interacciones con los contribuyentes y usuarios, brindándoles una atención de excelencia y con ello un Servicio clave para el desarrollo del país.

Hitos 2019

ENERO

TGR A LA “NUBE”

Un importante proceso de migración tecnológica comenzó a vivir nuestra institución, para estar a la vanguardia de los procesos digitales del Estado, buscando siempre la seguridad y estabilidad operacional, para brindar la mejor experiencia a nuestros contribuyentes. TGR comenzó su migración a la nube de GSuite, para alojar la mayor parte de sus programas y herramientas convencionales, permitiendo a sus funcionarios y funcionarias acceder en línea a sus archivos, mensajería y comunicación instantánea. Un paso clave en la Transformación Digital de TGR, que activó un cambio cultural para el trabajo colaborativo y procesos más simples y seguros.



AVISOS DIGITALES DE REMATES

Mayor publicidad de los avisos de remate, información en línea, actualizada y disponible desde cualquier lugar para los contribuyentes; un importante ahorro en recursos para el Estado y una práctica de sostenibilidad en el marco de sus planes “cero papel”, son los principales beneficios del proyecto de digitalización de la publicación de remates de bienes raíces, implementado por Tesorería General de la República. Mediante un aplicativo simple y fácil, se actualizan en línea los avisos de remate desde el portal tgr.cl hasta el diario La Tercera digital, que se adjudicó el proceso por licitación pública.

Conoce los
**remates de
inmuebles de TGR**
visítanos en tgr.cl y
latercera.com



FEBRERO

INCOBRABILIDAD DE DEUDAS

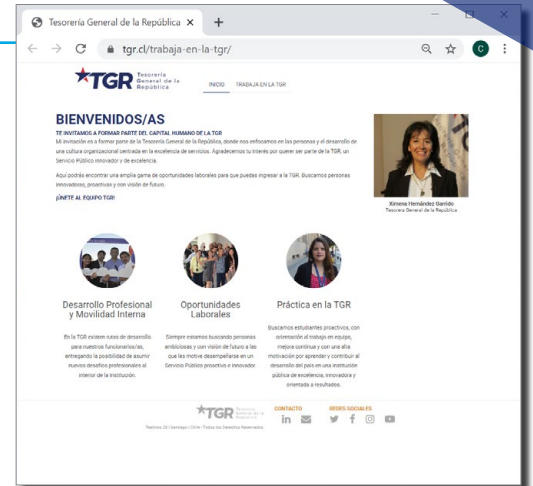
En el marco del proyecto transversal conocido como “cero papel”, la División de Cobranza puso en marcha el proceso de digitalización del protocolo de declaración de incobrabilidad de deudas, lo que implica la emisión y gestión digital de las carpetas de incobrabilidad, así como la emisión de minutas y resoluciones asociadas.

Hitos 2019

MARZO

NUEVO PORTAL TRABAJA EN LA TGR

Como parte del plan de atracción de talentos al Servicio y como respaldo a la transparencia institucional, la Tesorería presentó su nuevo portal web “Trabaja en la TGR”. El sitio es resultado de una labor conjunta con el Servicio Civil y “permite mejorar el acceso a los postulantes que estén interesados en ingresar a nuestra Institución, como también a aquellos que deseen realizar su práctica profesional”, señaló la Tesorera General de la República, Ximena Hernández.



ABRIL

“YO SIRVO A MI PAÍS”

Una activa participación en el concurso “Yo Sirvo a mi País”, impulsado por el Servicio Civil y el Ministerio de Hacienda, tuvo TGR. Este certamen dirigido a todos los servidores del Estado del país busca reconocer el compromiso y la vocación de servicio público, “con el fin de fortalecer y modernizar nuestras instituciones”, explicó la Tesorera General, Ximena Hernández.



MAYO

PAGO A PROVEEDORES DEL ESTADO

Tesorería inició su participación en el piloto para centralizar el Pago a Proveedores del Estado, impulsado por la Dirección de Presupuestos (Di-pres) del Ministerio de Hacienda. La medida busca garantizar una oportuna y eficiente gestión de los pagos a las empresas que ofrecen sus bienes y servicios a las instituciones de la administración pública. La responsabilidad implica una adecuada custodia de los recursos involucrados y su posterior distribución para el pago a los proveedores del Estado, con el objetivo de alcanzar el compromiso de concretar los egresos en 30 días”.



Hitos 2019

JUNIO

PLANTA DE PERSONAL

Se publicó en el Diario Oficial el Decreto con Fuerza de Ley N° 1, firmado por el Presidente Sebastián Piñera, que fija la nueva planta de personal de la Tesorería. Asimismo, se establecieron las normas para el re-encasillamiento de los funcionarios (as) antiguos, así como los requisitos para el ingreso y promoción de cargos, conforme a las normas generales de administración del Estado.

JULIO



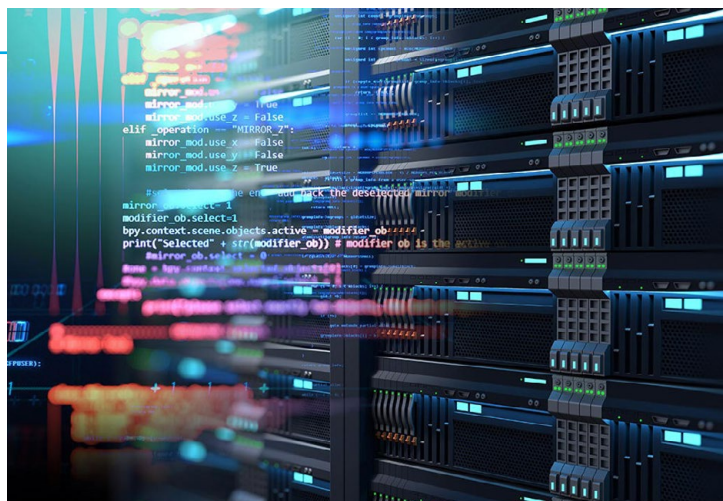
BONO POST LABORAL

El asesor de la Dirección de Presupuestos (Dipres) Alfredo Montiglio (en la foto) dio cuenta de la culminación de la primera fase del ciclo de capacitación sobre el bono post laboral, que realizó esta entidad en conjunto con la TGR. Entre abril y junio, los equipos técnicos de ambas instituciones recorrieron 11 capitales regionales, abarcando a más de 1.300 empleados de distintas reparticiones públicas, que luego dio paso a un 2° ciclo que permitió concretar encuentros con más de 2.500 funcionarios. El bono pos laboral es un beneficio contemplado en la Ley Ley 20.305, para complementar las pensiones de los empleados públicos, cuya tasa de reemplazo sea igual o inferior al 55%.

AGOSTO

RENOVACIÓN DE DATA CENTER

DTI implementó el primer datacenter que opera fuera de la Tesorería, uno de los proyectos clave para avanzar hacia un modelo híbrido y flexible, que permita reforzar los procesos más críticos a través de esta infraestructura tecnológica de alta seguridad, mientras que todas las operaciones cotidianas de correos electrónicos, compartir documentos en línea y comunicación a través de videollamadas y chat, fueron migradas a la nube, en línea con los procesos más avanzados y robustos a nivel internacional.



Hitos 2019

SEPTIEMBRE

CONVENIO CON CHILE ATIENDE

Tesorería y ChileAtiende reforzaron su alianza para ampliar la cobertura territorial de los trámites del organismo recaudador a 240 nuevos puntos de atención en todo Chile. Así, personas de zonas más extremas, tales como Puerto Cisnes en la Región de Aysén, o Tocopilla, en la de Antofagasta, ya no tendrán la necesidad de trasladarse desde una comuna a otra para obtener el cupón de pago de contribuciones, cartolas de deudas fiscales, bonificaciones especiales, multas, certificados, entre otros que podrán solicitar en los centros de atención ChileAtiende de sus comunas de residencia. Esta iniciativa favorece especialmente a quienes no tienen los medios para imprimir dicha documentación, como también a los adultos mayores y otros segmentos sin acceso a medios virtuales.



OCTUBRE

PLAN MAYOR DE CONDONACIÓN

Tesorería General de la República implementó una política especial de mayor condonación de multas e intereses a los contribuyentes morosos. Este tuvo vigencia hasta el 31 de diciembre de 2019 y abarcó las deudas fiscales, tributarias y territoriales (contribuciones de bienes raíces). Entre otros beneficios, permitió a los contribuyentes acceder a la condonación del 85% de multas e intereses, por pago al contado de la deuda; y de 65% de rebaja de multas e intereses, mediante convenio, con cuotas mensuales hasta 24 meses.

#Pontealdía

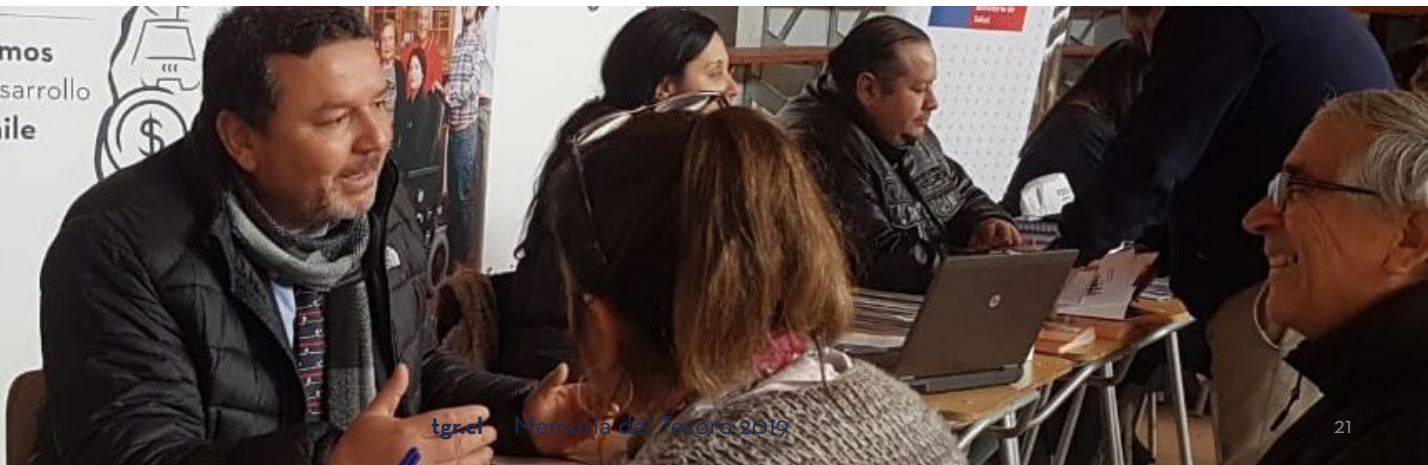
AUMENTO DE
BENEFICIOS
Del 1 de octubre al
31 de diciembre de 2019

HASTA

85%

CONDONACIÓN*
para deudas fiscales
*(hasta del 31 de diciembre de 2019)

Recaudamos
equidad y desarrollo
para Chile



Hitos 2019

NOVIEMBRE

CLAVE ÚNICA

Un nuevo paso hacia la interoperabilidad, con el objetivo de facilitar aún más los trámites de las personas naturales, potenciando nuestros canales virtuales, dio TGR, al incorporar Clave Única del Estado. Con este paso, cualquier contribuyente puede acceder a los trámites de tgr.cl, ya sea usando la Clave TGR (personas jurídicas), o Clave Única (personas naturales).



DICIEMBRE

CONVENIO CON ADUANAS

El Subsecretario de Hacienda, Francisco Moreno, junto con la Tesorera General de la República, Ximena Hernández, encabezaron la firma de un convenio entre el Servicio Nacional de Aduanas y la TGR, para facilitar y agilizar la devolución de los impuestos a todas aquellas empresas que importan productos para su comercialización en Chile. En plazos mucho más eficientes, los cerca de 3 mil emprendedores y empresas que compran productos en el exterior, pueden recuperar los impuestos retenidos y reinvertirlos de manera más rápida, impactando positivamente sus procesos y a toda la cadena de valor. Ello, en línea con los desafíos de modernización del Estado, para brindar servicios más ágiles, eficientes y seguros.



Recaudamos
equidad y desarrollo **para Chile**



Capítulo 2

Resultados de las funciones básicas

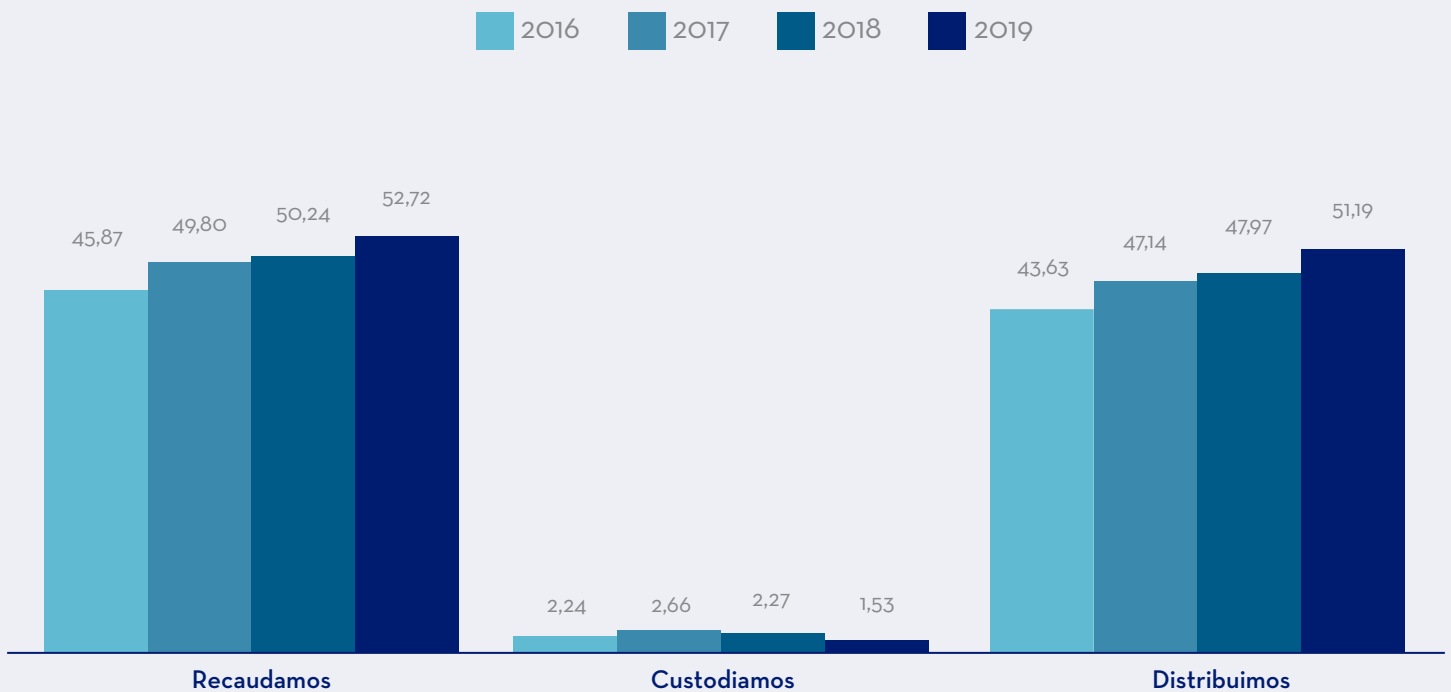


Resultados de las funciones básicas

Tal como ha ocurrido en los últimos años, los resultados de las funciones básicas de la Tesorería General de la República nuevamente fueron satisfactorios, en el ejercicio 2019. La recaudación llegó a \$ 52,72 billones y la distribución de fondos alcanzó a \$ 51,19 millones, con alzas de 4,9% y 6,7%, respectivamente. En tanto, la custodia de fondos fue de \$ 1,53 billón. El Gráfico 1 muestra la evolución en cifras de los resultados, en los últimos cuatro años.

Los resultados que se muestran en el Gráfico 1 no consideran las operaciones de recompra e intercambio de Bonos de Tesorería en Pesos (BTP) y Bonos de Tesorería en Unidades de Fomento (BTU), que en 2019 ascendieron a \$ 2,55 billones, correspondientes a \$ 0,95 billón de intercambio y a \$ 1,6 billón de recompra de estos instrumentos.

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



Recaudación

El detalle de las fuentes de origen de la recaudación se puede ver en el Gráfico 2. En este se observa que en 2019 la recaudación total registrada por la Tesorería alcanzó a \$ 55,27 billones, cifra superior en 1,2% respecto de la obtenida en 2018. Considerado el monto destinado a la recompra de bonos BTP y BTU (por \$ 1,6 billón) el saldo total de 2019 alcanzó a \$ 52,72 billones. El flujo más alto provino de la recaudación tributaria, que aportó \$ 45,53 billones, esto es, el 86,4% del total de ingresos del Tesoro Público. Las otras fuentes provinieron de la recaudación financiera, con \$9,13 billones y otros ingresos por \$ 0,61 billón.

La Tabla 1 destaca el aumento de la recaudación tributaria coactiva, desde \$ 1,07 billón en 2018 a \$ 1,41 billón en 2019, lo que muestra un salto en la eficiencia de los procesos de cobranza de la Tesorería, los que aportaron \$ 340.000 millones adicionales a las arcas fiscales, respecto de lo recaudado por esta vía en 2018.

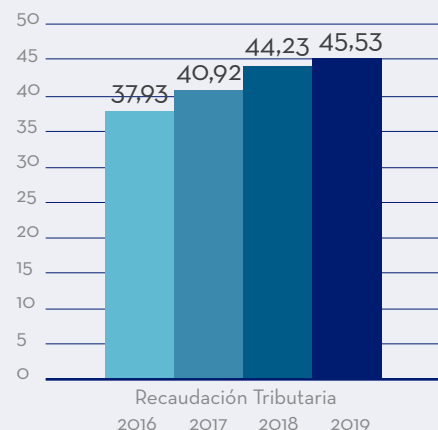
Tabla 1: Evolución de la recaudación 2016-2019

Recaudación 2016-2019 (\$ Billones)	2016	2017	2018	2019
Recaudación tributaria	37,93	40,92	44,23	45,53
Recaudación tributaria espontánea	37,17	40,04	43,17	44,12
Recaudación tributaria coactiva	0,76	0,87	1,07	1,41
Recaudación financiera	19,77	8,09	10,27	9,13
Otros ingresos	0,23	0,78	0,13	0,61
Recaudación total	57,93	49,80	54,64	55,27
Recompra*	12,06	-	4,40	1,60
Intercambio	-	-	-	0,95
Recaudación sin recompra	45,87	49,80	50,24	52,72

*Bonos BTU y BTP.

El Gráfico 2 muestra la evolución de la recaudación tributaria total en los últimos cuatro años, en que se observa una tendencia sistemática al alza, con tasas de incremento anual de 6,3% en promedio. Esto a su vez es indicativo tanto de las políticas tributarias aplicadas por la autoridad, como por el elevado cumplimiento tributario de empresas y personas, dado que la recaudación espontánea (entendida como el pago normal de impuestos, sin que medie una acción coercitiva), presenta también un alza sistemática en los últimos años. Concretamente, la recaudación tributaria espontánea representó el 96,9% de la recaudación tributaria total.

Gráfico 2: Evolución de la recaudación tributaria total (\$ Billones)



De los \$ 45,53 billones de recaudación tributaria registrada en 2019, \$ 16,74 billones provinieron del Impuesto a la Renta y \$ 15,89 billones del Impuesto al Valor Agregado (IVA). En ambos casos se presentan alzas respecto de lo recaudado en 2018, de 5,1 % y 1,3% respectivamente.

En tanto, el impuesto a los productos específicos (combustibles, tabaco) alcanzó a \$2,8 billones en 2019, cifra levemente superior en 2,7%, respecto a la observada en el año precedente. Por otra parte, el ítem otros impuestos (actos jurídicos, comercio exterior y otros) recaudó \$ 10,11 billones, cifra que también fue mayor a la registrada en 2018, con un alza de 2,0%.

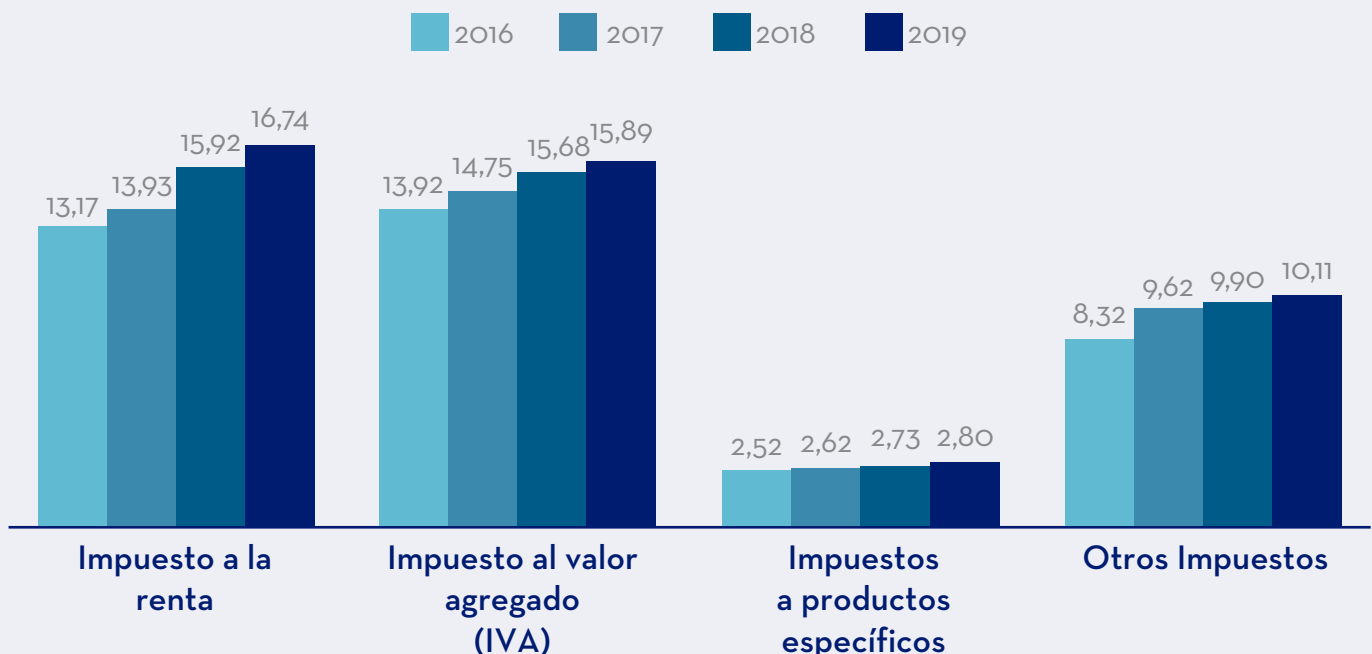
La Tabla 2 y el Gráfico 3 muestran la recaudación proveniente de los principales impuestos en el periodo 2016-2019.

Tabla 2: Recaudación de principales impuestos (\$ Billones)

	2016	2017	2018	2019
Impuesto a la Renta	13,17	13,93	15,92	16,74
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	13,92	14,75	15,68	15,89
Impuesto a productos específicos	2,52	2,62	2,73	2,80
Otros impuestos	8,32	9,61	9,90	10,11
Total recaudación tributaria	37,93	40,92	44,23	45,53

En la Tabla 2 se observa que al igual que en 2018, la recaudación de Impuesto a la Renta superó a la de IVA en 2019. En tanto que el Impuesto a Productos Específicos y Otros Impuestos mantuvieron la tendencia al alza. De esta forma, la recaudación tributaria total registró un aumento de 2,9 en 2019, tal como se aprecia en el Gráfico 3.

Gráfico 3: Recaudación de principales impuestos 2016-2019 (\$ Billones)



Dentro del ítem de impuestos específicos, el que se aplica a los combustibles muestra un alza sistemática en la recaudación en los últimos cuatro años, no así el impuesto específico al tabaco y los cigarrillos, que presentan una tendencia a la baja. En tanto, el que se aplica a los derechos de extracción por Ley de Pesca, muestra un comportamiento dispar, ya que hasta 2018 presentaba una tendencia al alza, para experimentar una baja en 2019.

Tabla 3: Recaudación por impuestos específicos (\$ Millones)

	2016	2017	2018	2019
Impuesto a los combustibles	1.502.008	1.629.561	1.727.392	1.811.132
Impuesto al tabaco y cigarrillos	1.008.046	978.696	981.456	973.335
Derechos extracción Ley de Pesca	9.998	11.749	19.623	17.662
Total impuestos específicos	2.520.052	2.620.006	2.728.472	2.802.130

Respecto del impuesto verde, que aplica a las fuentes móviles (vehículos), presenta una baja en 2019 respecto de 2018, mientras que por concepto de fuentes fijas (termoeléctricas y calderas industriales), mostró un alza respecto a 2018, cuando comenzó a aplicarse este gravamen en Chile.

Tabla 4: Recaudación por impuesto verde (\$ Millones)

	2016	2017	2018	2019
Fuentes móviles	48.900	64.320	69.884	61.797
Fuentes fijas		-	115.299	127.274
Total	48.900	64.320	185.183	189.071

Recaudación extrapresupuestaria

La recaudación extrapresupuestaria, que incluye tributos no incorporados al marco presupuestario anual y va dirigida principalmente a los gobiernos comunales, tuvo un incremento de 10,1% en 2019, siguiendo la tendencia de los últimos años (Tabla 5). En general, la mayor parte de los ítemes de recaudación extrapresupuestaria presentan aumentos en el último cuatrienio, con variaciones significativas en los casos del Impuesto Territorial (contribuciones de bienes raíces), permisos de circulación y transferencia de vehículos. Estos aumentos revisten una especial importancia para los gobiernos locales, ya que la mayor parte de la recaudación extrapresupuestaria, va en beneficio del Fondo Común Municipal, el mecanismo para transferir recursos desde las comunas de mayores ingresos a las de menores ingresos.

La Tabla 5 resume la evolución de los montos recaudados por las fuentes de ingresos extrapresupuestarias en los últimos cuatro años. La variación del total recaudado en 2019 presenta un alza de 10,1%, respecto de 2018.

Las comunas del país que más aportaron a la recaudación de contribuciones y, por la tanto al Fondo Común Municipal fueron: Las Condes, Santiago, Lo Barnechea, Providencia, Vitacura, Viña del Mar, Antofagasta, Ñuñoa, Colina y Concepción (Tabla 6).

Tabla 6: Comunas que más recaudaron por contribuciones en 2019*

	Millones \$	%
Las Condes	176.912	12,1%
Santiago	84.678	5,8%
Lo Barnechea	81.842	5,6%
Providencia	70.697	4,8%
Vitacura	69.449	4,7%
Viña del Mar	43.333	3,0%
Antofagasta	35.219	2,4%
Ñuñoa	33.837	2,3%
Colina	32.927	2,3%
Concepción	25.304	1,7%
Resto	808.356	55,3%
Total	1.462.553	100,0%

*No Incluye derechos de aseo

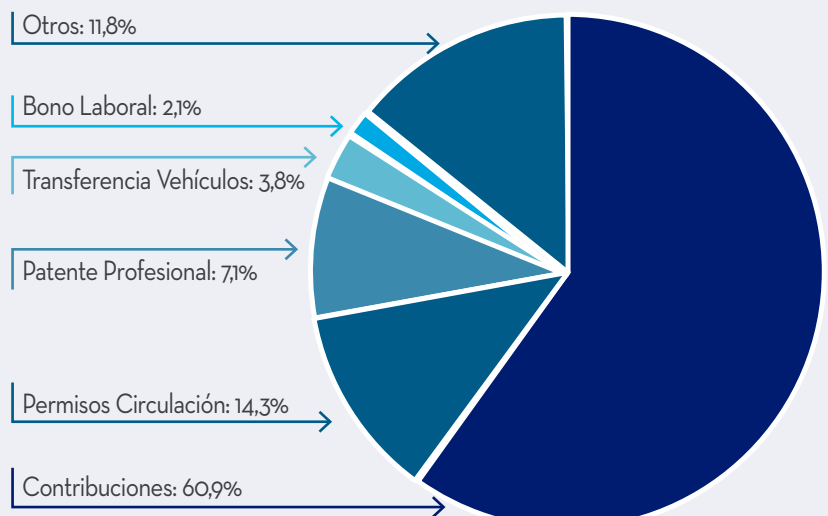
Tabla 5: Recaudación extrapresupuestaria (\$ Millones)

	2016	2017	2018	2019
Impuesto territorial (bienes raíces)*	1.160.371	1.251.107	1.422.935	1.553.090
Permisos de circulación	268.569	311.382	326.560	364.670
Patente profesional	155.773	160.657	168.531	180.159
Transferencia de vehículos	82.330	84.870	85.788	98.230
Bono laboral	41.688	59.144	62.181	54.141
Otros	198.421	244.848	251.774	301.825
Total	1.907.152	2.112.008	2.317.769	2.552.114

*Incluye derechos de aseo

Por origen de flujos, la proporción más alta de la recaudación extrapresupuestaria corresponde al Impuesto Territorial, que en 2019 concentró el 60,9%, seguido de los permisos de circulación, con el 14,3% y los derechos por patentes profesionales, con el 7,1%. La transferencia de vehículos sumó otro 3,8%; el bono laboral 2,1%; y otros ingresos, el 11,8% (Gráfico 4).

Gráfico 4: Composición de recaudación extrapresupuestaria



Cuenta Única Tributaria

En 2019, el total de contribuyentes registrados en la Cuenta Única Tributaria llegó a 15.553.203, entre persona, naturales y jurídicas, roles de bienes raíces y deudores Cora (ex Corporación de la Reforma Agraria). Esta cifra es 4,9% mayor que la registrada en 2018. En tanto, la cantidad de movimientos en esta cuenta llegó a 802.463.057, cifra superior en 10,3% a la observada en 2018, lo que da cuenta de la magnitud de las operaciones - en su mayoría en línea - que realiza la Tesorería.

La Tabla 7 muestra los registros correspondientes a 2019, por tipos de contribuyentes en la Cuenta Única Tributaria.

Tabla 7: Registros en Cuenta Única Tributaria 2019*

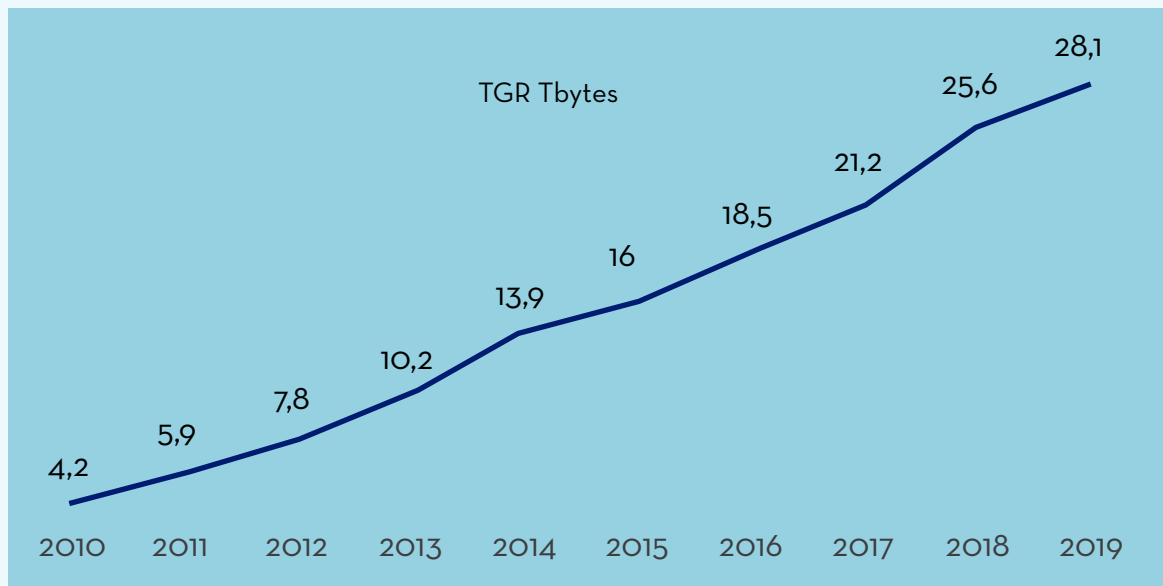
Tipo de contribuyentes	Cantidad contribuyentes	Cantidad cuentas	Cantidad de movimientos
Naturales	10.448.080	280.529.232	318.721.122
Mujeres	4.401.272	113.188.044	126.634.369
Hombres	6.046.808	167.341.188	192.086.753
Jurídicos	1.283.356	158.275.604	197.885.866
Total RUT	11.731.436	438.804.836	516.606.988
Roles bienes raíces	3.742.649	157.829.509	285.229.877
Deudores Cora	79.118	583.387	626.192
Total contribuyentes	15.553.203	597.217.732	802.463.057

Las personas naturales representan el 89,1% del total de contribuyentes, en tanto que las personas jurídicas representan el 10,9% restante. A su vez, dentro del segmento personas naturales, 57,9% corresponde a hombres. No obstante, las mujeres presentan una tasa de cumplimiento tributario más alta. En efecto, la tasa de incumplimiento de las mujeres es de 0,5%, mientras que la de los hombres es de 0,8%.

Los movimientos en la Cuenta Única Tributaria se realizan con soportes robustos, ágiles y seguros, alcanzando un volumen de más de 28 terabytes (1 TB= 1.000 GB), con un aumento exponencial en los últimos años, tal como se observa en el gráfico 5. El incremento de la capacidad de procesamiento de datos de la TGR es de 6,6 veces superior a la que tenía en 2010. Este desafío por realizar operaciones de máxima seguridad, exige a la institución fortalecer sus esfuerzos para proveer sistemas y equipos ade-

cuados, que garanticen la continuidad operativa. Es por ello que durante 2019, Tesorería continuó avanzando en su proceso de Transformación Digital, con el fin de optimizar sus procesos internos, elevar la productividad y entregar un servicio de calidad, cercano, simple, a los usuarios y contribuyentes.

Gráfico 5: Evolución procesamiento de datos en la plataforma informática TGR



*Cifras en terabytes.

Atención por tipos de canal

La TGR utiliza diversos canales para relacionarse con los usuarios y contribuyentes. El más masivo es el sitio web institucional, que en 2019 registró 11.943.269 visitas, lo que implicó un aumento del 15,9% respecto de 2018. Esta plataforma tiene un alto desempeño a nivel transaccional, ya que permite a los usuarios realizar en línea sus trámites como pagos, obtención de certificados y cupones. En tanto, la atención presencial en oficinas alcanzó a 1.359.439 en 2019, cifra levemente inferior a la registrada en 2018, en línea con la tendencia observada en años anteriores, debido a los esfuerzos del servicio por incrementar la atención virtual, por medios remotos. El otro canal de comunicación masiva con los contribuyentes es el e-mail. A través de campañas masivas, la Tesorería

informa beneficios, vencimientos de pagos y opciones para suscribir convenios. Le siguen, en orden de preferencia, los kioscos o módulos de autoatención en oficinas del Servicio y la atención telefónica (Tabla 8).

Tabla 8: Atención por canales (cantidades)

Modalidades atención	2017	2018	2019
Formulario web/mes	52.907	44.215	37.159
E-mails masivos		398.535	986.087
Atención presencial	1.475.984	1.361.238	1.359.439
Visitas sitio tgr.cl	11.087.646	10.308.881	11.943.269
Kioscos autoatención	282.544	357.778	434.708
Atención telefónica	328.866	393.657	426.324
Caja Vecina (Banco Estado)	26.606	33.482	36.037
Atención en municipios	7.087	4.449	8.440
Totales	13.261.640	12.902.235	15.231.463



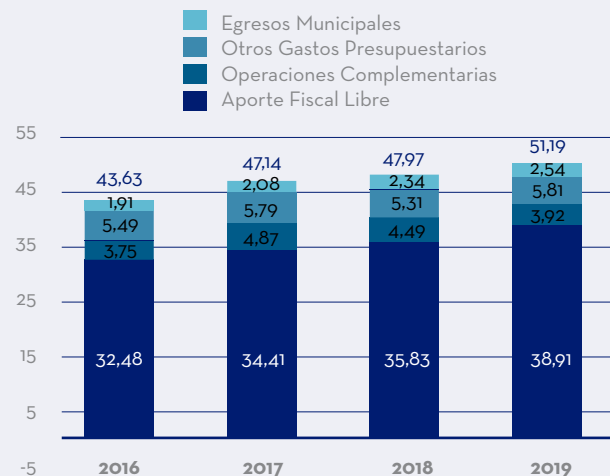
Distribución

La distribución de recursos del Tesoro Público destinados a Gastos Generales del Estado alcanzó a \$ 51,19 billones, cifra superior en 6,1% respecto a la distribuida en 2018. De ésta, el 76,0% correspondió a aporte fiscal libre, esto es, transferencias a las distintas reparticiones del Estado, de acuerdo con la Ley de Presupuesto Fiscal. Porcentajes menores se transfirieron a las partidas Operaciones Complementarias, Otros Gastos Presupuestarios y Egresos Municipales.

Cabe señalar que técnicamente se entiende por Gastos Generales la ejecución presupuestaria propiamente tal, a diferencia del concepto de Distribución, que contempla el Sistema de Pagos y resta la adquisición de activos financieros.

El Gráfico 6 presenta la composición de los gastos generales realizados en los últimos cuatro años, en que se observa un aumento sostenido de los fondos destinados a Aporte Fiscal Libre.

Gráfico 6: Composición de gastos generales (\$ Billones)



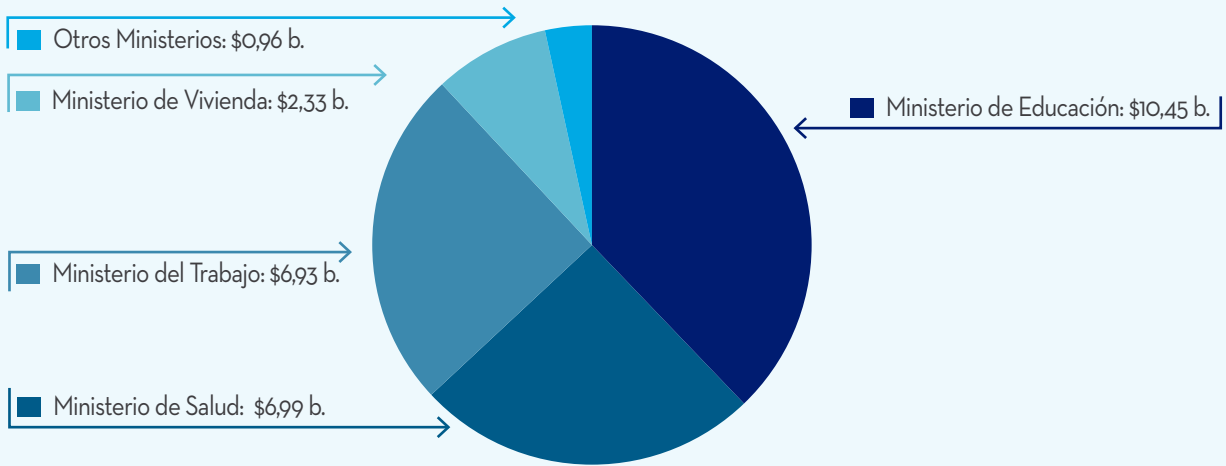
En la Tabla 9 se desglosa la partida de Aporte Fiscal Libre, con el propósito de establecer los principales destinos del gasto ejecutado, donde sigue primando la entrega de fondos a los ministerios de Educación, Salud, Trabajo y Vivienda, permitiendo financiar las políticas sociales del Estado (Gráfico 7).

Tabla 9: Composición Aporte Fiscal Libre (\$ Billones)

	2016	2017	2018	2019
Área social	22,19	23,77	25,18	27,66
Desarrollo productivo	0,94	0,99	0,97	0,99
Infraestructura	3,02	2,99	2,92	3,17
Otros poder Ejecutivo	5,47	5,69	5,79	6,10
Otros poderes e Inst. del Estado	0,87	0,97	0,98	0,99
Total aporte Fiscal	32,48	34,41	35,83	38,91

Destacan también los aportes para desarrollo productivo e infraestructura, los cuales sumaron \$ 4,16 billones en 2019, cifra superior en 6,9%, respecto del desembolso concretado en 2018.

Gráfico 7: Principales partidas del gasto social 2019 (\$ Billones)



Dentro del gasto social ejecutado por el Ministerio de Educación (\$10,45 billones), \$1,13 billón lo destinó la Subsecretaría de Educación para ejecutar diferentes programas de apoyo directo a los estudiantes, tal como se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10: Gastos a programas de educación 2019

Ejecución Subsecretaría de Educación	Billones \$	Porcentajes
Gratuidad educación superior	0,46	40,47
Crédito con Aval del Estado	0,43	38,46
Becas Educación Superior	0,14	12,49
Aporte Fiscal Directo	0,03	2,34
Otros	0,07	6,24
Total	1,13	100



Fondo Común Municipal

En 2019 se registró un alza de 9,5% de los ingresos del Fondo Común Municipal (FCM), respecto del año anterior, totalizando \$ 1,51 billón. Las principales fuentes provinieron del Impuesto Territorial (contribuciones), que aportó el 59,5% del total de ingresos de este Fondo. Le siguieron los ingresos por permisos de circulación, con el 24,2%; y las patentes comerciales, con el 11,9% del total.

Tabla 11: Evolución ingresos del Fondo Común Municipal (Millones \$)

	2016	2017	2018	2019
Contribuciones	671.553	718.885	824.928	898.356
Permisos de circulación	268.569	311.382	326.560	364.670
Patentes comerciales	155.773	160.657	168.531	180.159
Transferencia de vehículos	41.165	42.435	42.894	49.115
Multas fotorradars	11.776	13.907	13.823	14.410
Bienes fiscales	1.563	1.966	1.470	1.927
Total	1.150.399	1.249.232	1.378.206	1.508.638

En 2019, las comunas que más aportes hicieron al Fondo Común Municipal se presentan en la Tabla 12.

A su vez, las comunas del país que más aportes recibieron de este Fondo en 2019, en la Tabla 13.

Tabla 12: Comunas que más aportaron al Fondo Común Municipal en 2019

Comunas aportantes	Millones \$	%
Las Condes	229.857	15,9%
Santiago	95.929	6,6%
Providencia	84.921	5,9%
Vitacura	76.858	5,3%
Lo Barnechea	61.823	4,3%
Viña del Mar	32.273	2,2%
Antofagasta	28.627	2,0%
Ñuñoa	24.805	1,7%
Colina	24.726	1,7%
Peñalolén	21.675	1,5%
Demás comunas	761.692	52,8%
Total	1.443.185	100,0%

Tabla 13: Comunas que más aportes reciben del FCM en 2019

	Comunas Beneficiarias	Millones \$	%
1	Puente Alto	59.660	3,9%
2	Maipu	49.042	3,2%
3	La Florida	27.482	1,8%
4	La Pintana	21.576	1,4%
5	Temuco	19.965	1,3%
6	Valparaiso	19.282	1,3%
7	Arica	18.528	1,2%
8	Valdivia	18.201	1,2%
9	San Bernardo	17.923	1,2%
10	Puerto Montt	17.768	1,2%
	Demás comunas	1.271.479	82,5%
	Total	1.540.906	100,0%



Operación Renta 2019

Un total de 2.698.714 contribuyentes (1,72% más que el año anterior) recibió devolución de excedentes en la Operación Renta 2019, por un monto de \$ 1.983.926 millones. De ellos, 2.575.234 contribuyentes optaron por transferencia electrónica, mientras que 123.480 recibieron su devolución por otros medios de pago, como cheques y pago cash. Este último, a través de las cajas del Banco Estado.

A su vez, 2.544.020 corresponden a personas naturales y 154.694 a personas jurídicas.

Tabla 14: Devoluciones por Operación Renta

Devoluciones Operación Renta					
		Depósitos	Cheques	Pago cash	Total
Renta masiva	2016	2.251.491	46.706	157.752	2.455.949
	2017	2.358.171	42.770	114.189	2.515.130
	2018	2.513.528	47.110	92.458	2.653.096
	2019	2.575.234	52.655	70.825	2.698.714

En la Tabla 15 se observa una disminución de las devoluciones por otros medios de pago, que en este caso corresponden al pago directo por caja en Banco Estado (pago cash) y cheques. En el caso del pago cash, en 2019 se registró una fuerte baja, de 23,4%, totalizando 70.825 operaciones de este tipo. En cambio, las devoluciones vía cheques se incrementaron en 11,8%, sumando 52.655 operaciones.

En 2019 la Tesorería realizó tres emisiones de devolución, proceso en el que 95,4 % de los contribuyentes recibió su dinero (devolución total o parcial), por medio del depósito bancario, cifra superior en 2,5 puntos porcentuales respecto de 2018. Esto refleja la favorable acogida de parte de los contribuyentes al llamado de la Institución para utilizar la opción de transferencias a cuentas bancarias, por ser la más rápida y segura, además de garantizar mayores niveles de eficiencia, con un menor costo para los contribuyentes y para el Fisco.

La Tabla 16 presenta los montos de devolución de renta en los últimos cuatro años, en que se observa un aumento paulatino de los depósitos en línea a

cuentas bancarias, llegando estos al 95,5% en 2019, respecto del total de montos pagados a los contribuyentes. Esta vía de devolución totalizó casi dos billones de pesos (\$1.893.709 millones), frente a cifras bastante menores en monto de devoluciones mediante cheques y pago cash, con montos por \$ 64.146 millones y \$ 26.072 millones, respectivamente.

Tabla 15: Montos de devolución de renta por tipo de operación

Montos devoluciones de renta (Millones \$)					
	% Depósitos en línea	Depósitos en línea	Cheques	Pago Cash	Total devoluciones
2016	92,3	1.466.264	74.133	47.841	1.588.238
2017	94,3	1.876.759	73.576	40.295	1.990.630
2018	94,3	1.646.466	65.937	33.765	1.746.169
2019	95,5	1.893.709	64.146	26.072	1.983.926

Pagos de subsidios y bonificaciones

Durante 2019 la Tesorería pagó subsidios y bonificaciones por \$ 307.861,3 millones, correspondientes a 16 programas de Gobierno. Esta cifra es 1,4% mayor nominal respecto de la desembolsada en 2018. Los mayores montos correspondieron a bonificación por mano de obra en zonas extremas, bonificación por riego y pensiones de gracia, con montos de \$68.261 millones, \$64.131,4 millones y \$ 60.851,5 millones, respectivamente. Todas estas cifras son superiores a las pagadas en 2018.

Tabla 16: Subsidios y bonificaciones pagadas

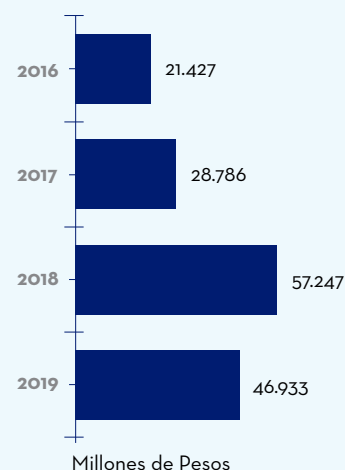
Subsidios y bonificaciones (Millones \$)	2016	2017	2018	2019
Ahorro Previsional Voluntario (APV)	15.975	16.499	19.458	22.594
Subsidio Sence	806	1.528	793	1.103
Beneficio trabajadores portuarios eventuales (Ley 20.773)	3.481	83	-	-
Bonificación de riego (Comisión Nacional de Riego)	47.057	60.997	60.167	64.131
Bonificación forestal (Conaf)	1.185	1.011	1.181	1.279
Bonificación por mano de obra en zonas extremas	68.243	62.547	63.804	68.261
DFL 15	2.932	2.626	2.804	2.496
Ley Navarino	18.313	32.806	36.126	28.024
Financiamiento público electoral	13.455	23.291	30.301	6.748
Fomento al empleo joven (Ley 20.330)	331	338	332	340
Pago a vocales de mesa	3.727	4.425	3.086	14
Pensiones de gracia	46.988	49.564	53.634	60.852
Subsidios transporte	48.902	43.895	32.012	37.273
Devoluciones de aduana	-	-	2	3.449
Fondos bono retiro Ley 19.882	-	-	0,3	11.297
Devolución IVA a turistas	16	19	12	-
Total	271.412	299.628	303.712	307.861

Fiscalización del cumplimiento de subsidios y bonificaciones

En su rol de pagador de beneficios determinados por el Estado, con fines sociales y productivos, corresponde a la Tesorería velar por el correcto destino y uso de estos recursos. Con este fin el Servicio desarrolla un programa anual de fiscalización directa a los beneficiarios, en función de los periodos en que corresponde el uso de los fondos transferidos. En los últimos años, la TGR ha ido perfeccionando su política de fiscalización, mediante una metodología de focalización de los destinatarios de los beneficios, sobre la base de un muestreo que ha permitido optimizar las revisiones en terreno, generando al mismo tiempo una óptima supervisión de los recursos fiscales. Así, por ejemplo, durante 2019 se realizaron 1.202 procedimientos de fiscalización, por un monto de \$ 46.933 millones, mientras que en 2017, ejecutó 1.250 procedimientos de este tipo, con un monto de \$ 28.786 millones.

El Gráfico 8 muestra los montos por acciones de fiscalización en el periodo 2016-2019.

Gráfico 8: Montos fiscalizados



Solicitudes de egresos de contribuyentes

Una de las funciones de la Tesorería en el ámbito de la distribución es operar como portal de pagos del Estado, ejecutando los desembolsos cursados por otros organismos giradores. De esta forma, diversas reparticiones públicas cursan solicitudes de egresos generadas por usuarios y contribuyentes, las que TGR debe cursar en forma rápida y eficiente. Con este propósito, ha perfeccionado el procedimiento de egreso, logrando que en 2019 el 99,5% se materializaran en un máximo de siete días hábiles. En efecto, de un total de 94.173 solicitudes de este tipo recibidas en 2019, 93.687 fueron pagadas dentro de este plazo.

Esta alta tasa de cumplimiento responde al perfeccionamiento de los procesos internos, la mayor parte de los cuales se reali-

zan en línea, logrando con ello una alta tasa de productividad que repercute en la disminución de los costos y en beneficio de usuarios y contribuyentes.

Por otra parte, en 2019 TGR concretó el pago a 82.756 proveedores del Estado, por un monto de \$ 111.601 millones; efectuó 232 pagos de desahucio vía plataforma de finiquito electrónico, por \$78,3 millones; y concretó 49 operaciones de devolución parcial de derechos de aduana por \$ 96,5 millones.

Tabla 17: Otros egresos en 2019

	Pago proveedores del Estado	Devoluciones parciales de aduana	Reforma Previsional	Fondo Bonificación Retiro	Finiquito Electrónico
Nº Operaciones	82.756	49	4.256.814	1.473	232
Montos (\$MM)	111.601	96,5	95.714,6	11.296,7	78,3



Custodia e inversión de fondos del Tesoro

En 2019 la Tesorería gestionó fondos del Tesoro Público por un monto de \$ 19,15 billones, monto equivalente a US\$ 25.717,8 millones, según el dólar observado del 30 de diciembre de 2019 (\$744,62).

Los fondos que concentran las mayores sumas son el Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES) y el Fondo de Reserva de Pensiones (FRP). Ambos se encontraban invertidos en el mercado internacional, con plazos promedio de duración de 4,82 y 7,48 años respectivamente. En tanto, los otros fondos estaban invertidos en el mercado nacional, en instrumentos de renta fija.

Tabla 18: Fondos del Tesoro Público

	2016	2017	2018	2019
Fondo de Estabilización Económica y Social	9,19	9,07	9,83	9,11
Fondo de Reserva de Pensiones	5,91	6,16	6,72	8,05
Fondo de Apoyo Regional	0,08	0,13	0,24	0,33
Fondo Diagnósticos y Tratamientos de Alto Costo	0,06	0,11	0,16	0,21
Fondo para la Educación	1,98	1,00	0,44	0,15
Otros activos del Tesoro Público	2,09	2,10	1,71	1,07
Fondo para la Bonificación al Retiro	-	-	0,22	0,25
Total	19,31	18,56	19,33	19,15

En relación a la gestión de inversiones en el mercado local, en 2019 la TGR se propuso mantener la sumatoria de los saldos promedios mensuales de la Cuenta Única Fiscal (CUF) en moneda nacional y en la Cuenta Corriente en Dólares del Banco Estado, bajo el millón de pesos, con la finalidad de rentabilizar correctamente las inversiones en las instituciones financieras y en los plazos planificados por la Institución. Esta práctica también brinda una mayor seguridad a los fondos del Fisco.

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

En cuanto al nivel de actividad efectivo o porcentaje de cumplimiento, durante 2019 el saldo promedio mensual en la CUF y en la cuenta corriente en dólares alcanzó a \$372.204, lo que equivale a 266% de cumplimiento respecto de la meta anual establecida.

Durante el ejercicio 2019 se trabajó en el desarrollo de un módulo que busca asegurar el proceso de pagos de los Bonos de Tesorería en Pesos (BTP) y de los Bonos de Tesorería en Unidades de Fomento (BTU). Este módulo consiste en la implementación de un canal dedicado exclusivamente a la transmisión de la información de los tenedores de bonos y sus pagos entre la Tesorería y el Banco Estado, así como el procesamiento automático de esta información, mitigando de esta manera los riesgos asociados a este proceso crítico.

En línea con la modernización del Estado, la TGR actualizó su software para la administración de las inversiones, de manera tal que se eliminó el almacenamiento físico de los datos, a fin de resguardar la información de las inversiones del Tesoro Público y agilizar su gestión. Del mismo modo, durante el 2019 se llevaron a cabo mejoras en los procesos asociados a la gestión de los Fondos Soberanos, como la automatización de la emisión de los estados financieros, lo que permite realizar controles y auditorías de forma más eficientes, con el objetivo de dar cumplimiento de mejor manera a la demanda de los mercados y al mandato asociado a la gestión de estos Fondos.

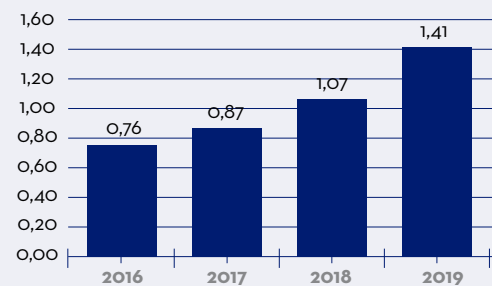
Cobranza

La cobranza de la cartera morosa la realiza la Tesorería por dos vías principales: administrativa y coactiva. Esta última se aplica con más rigor cuando el incumplimiento excede un plazo prudente y el Servicio inicia acciones directas, que pueden llegar hasta la acción judicial para recuperar la deuda.

En 2019 el total de deuda recuperada por las dos vías totalizó \$ 1,41 billón, cifra superior en 32% respecto a 2018 (Gráfico 9). En gran medida, este aumento se produjo por la aplicación de la Política de Mayor Condonación a los deudores de impuestos fiscales y territoriales, que aplicó la Tesorería entre el 1 de octubre y 31 de diciembre de 2019. Este plan ofreció a los deudores morosos acogerse al beneficio de ponerse al día con una condonación de hasta el 85% de los intereses y multas, si pagaban en línea. En el caso de los deudores que se acogieran a un convenio de pago hasta en 24 cuotas mensuales, el beneficio de la condonación de intereses y multas llegaba hasta el 65%.

El universo de contribuyentes con posibilidades de acogerse a este Plan se estimó en 732.000 personas, naturales y jurídicas, en mora del pago de impuestos fiscales, en su gran mayoría Pymes; y más de un millón de deudores morosos del impuesto territorial (contribuciones de bienes raíces).

Gráfico 9: Resultados cobranza total* (\$ Billones)



*Incluye acciones de cobranza coactiva y administrativa.

Al Plan especial de recuperación de deudas morosas se acogieron 149.242 contribuyentes, los cuales pagaron un total de \$ 131.751,2 millones. Esta suma corresponde tanto a los que pagaron al contado, beneficiándose de una importante rebaja de multas e intereses, y quienes lo hicieron mediante la suscripción de un convenio de pago a plazo con la Tesorería.

A esto hay que agregar el resultado obtenido por la acción normal de cobranza coactiva, que permitió recuperar \$ 648.888 millones, cifra superior en 4,9% en relación con la suma obtenida en 2019 (Tabla 20).

Tabla 19: Resultados Plan Recuperación de Deudas

A) PAGO CONTADO	Impuesto Territorial	Deuda fiscal
N° Contribuyentes	104.327	23.326
Monto pagado \$MM	30.089,1	80.997,6
B) CONVENIOS		
N° Contribuyentes	9.587	12.002
Monto pagado \$MM	2.360,7	13.109,3
C) TOTALES		
N° Contribuyentes	149.242	
Monto recuperado \$MM	131.751,2	

Tabla 20: Recaudación por acciones de cobranza coactiva

Deudores	2018 Recaudación \$ Millones	2019 Recaudación \$ Millones
Pequeños	56.113	32.979
Medianos	436.226	445.225
Grandes	126.087	170.684
Total	618.426	648.888

Avisos de remates en plataforma digital

A comienzos de 2019 se puso en marcha el sistema para publicar los avisos de remates de propiedades -requeridos por ley- en medios de comunicación digitales. Se trata de propiedades con deudas morosas de impuestos fiscales y del impuesto territorial que salen a subasta y cuyos avisos de remates se publicaban en diarios de papel. Este cambio lo realizó la Tesorería conforme a la modificación del Artículo 489 del Código Tributario que se incorporó en la Ley 20.780 (reforma tributaria de 2014).

La puesta en marcha de este proyecto se inició oficialmente con una charla dirigida a los jueces de Tribunales Civiles de Santiago, en la Corte Suprema.

Este importante paso no sólo busca ofrecer nuevas herramientas digitales para el acceso de información sobre los remates a todos los chilenos, desde cualquier lugar del territorio; sino también contribuir a la transparencia en los procesos de TGR y permitir, de paso, importantes ahorros de recursos del Estado.

En paralelo, los Tesoreros Regionales y Provinciales realizaron reuniones con magistrados y abogados en sus respectivas jurisdicciones, explicando los beneficios de este nuevo sistema. El objetivo de estos encuentros fue sensibilizar a la judicatura para que cursaran edictos de publicación en medios digitales, dado que la norma mantiene la posibilidad de publicar en medios de papel.

El medio digital seleccionado, mediante una licitación abierta, fue la tercera.com, en cuya plataforma se instaló una sección especial donde se publican automáticamente los remates de la Tesorería y a los que puede acceder cualquier usuario, de manera gratuita.

El sistema consta de varios pasos, partiendo por un aplicativo alojado en la intranet institucional, en el cual los usuarios internos del Servicio ingresan los datos de cada remate, a partir de la información existente en la base de la Tesorería, tales como identificación de los in-

muebles, sus avalúos vigentes, para enseguida efectuar el cálculo automático de la tasación legal. También se realizan procesos automatizados para actualizar información de pagos, convenios y suspensiones de cobro. Posteriormente, cada tarde, La Tercera.com realiza la lectura de la información alojada en la nube de TGR (también de manera automática) y luego sube los avisos a la plataforma digital.

En este sitio de internet se informan, simultáneamente, los contribuyentes, los interesados en las subastas, los tribunales, las tesorerías y ciudadanía en general. En este caso, de la totalidad de los remates de inmuebles que se encuentran en desarrollo a lo largo del país. Además, se obtiene una notable disminución de costos de la cobranza y un significativo avance en la modernización de nuestros procesos e interacción con el principal actor en la cobranza judicial, como es el Poder judicial.

Durante 2019 se ingresaron datos de 20.506 inmuebles para remate en este portal, optimizando significativamente los recursos y ofreciendo una amplia cobertura a nivel nacional, como también una mayor transparencia de estos procesos.



Declaración digital de incobrabilidad

Otro importante avance en el proceso de modernización lo dio en 2019 la Tesorería, con la puesta en marcha de un sistema de digitalización documental de los procesos administrativos, que se llevan a cabo en la División de Cobranza. En este caso, se trata del procedimiento para ejecutar la declaración de incobrabilidad de la cartera morosa, el cual involucra una gran cantidad de documentación, relacionada con cada proceso judicial de cobro de obligaciones tributarias.

El proceso anual de declaración de incobrabilidad y sus resultados inciden directamente en el control efectivo de la cartera morosa, el cálculo de metas e iniciativas estratégicas anuales y la correcta destinación de los recursos fiscales para el área de cobranza.

Este proyecto de digitalización partió con un piloto realizado en 2018, en algunas Tesorerías del país, para probar el gestor documental Exedoc, a partir del cual se visualizan los beneficios asociados a la tramitación electrónica. Luego de cumplida esta fase, en 2019 se determinó aplicarlo a nivel nacional, creándose un protocolo descriptivo del proceso y del sistema.

Entre sus beneficios destaca el ahorro de recursos fiscales, principalmente asociados al uso de papel, impresiones, distribución por correo y bodegaje.

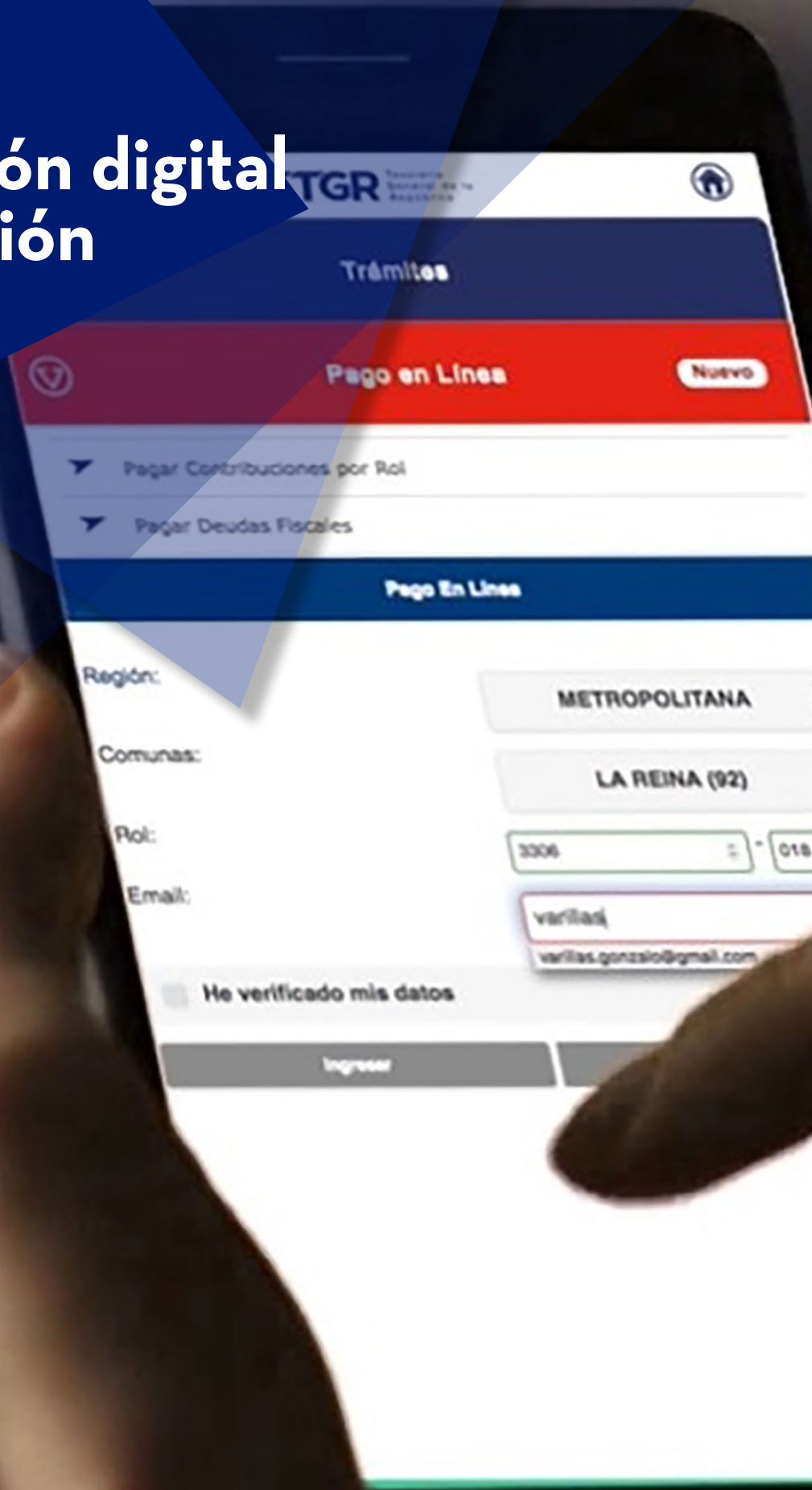
Junto con lo anterior, el gestor documental Exedoc se levanta como una útil herramienta para acceder a la trazabilidad del documento, además de ofrecer un acceso oportuno y expedito a los diversos funcionarios y niveles jerárquicos que interactúan en el proceso, entregando mayor certeza para la posterior declaración de incobrabilidad que corresponde realizar a la primera autoridad del Servicio.

De esta forma, hacia el final del ejercicio 2019 se logró la tramitación digital del 100% de los casos propuestos para el periodo, correctamente visados por los distintos niveles de responsabilidad, logrando incluso que en la parte final del proceso se emitieran resoluciones de declaración de incobrabilidad a través de Firma Electrónica Avanzada, por parte de la Tesorera General de la República.



Capítulo 3

Transformación digital y modernización operativa



Transformación digital y modernización operativa

Durante 2019, uno de los desafíos más relevantes de TGR fue fortalecer las iniciativas para constituirse en un servicio cada vez más cercano, eficiente, seguro y moderno para ofrecer respuestas oportunas a nuestros usuarios y contribuyentes. Fue así como se implementaron diversas herramientas de transformación digital, especialmente en las áreas de Operaciones y Atención Ciudadana y de Cobranza, con el propósito de mejorar la accesibilidad a nuestros trámites, aumentando la eficiencia de los procesos mediante plataformas digitales.

Así, por ejemplo, entre los proyectos implementados durante el 2019 destaca el rediseño del trámite “pago de contribuciones” en el sitio web institucional. Este incorporó la opción de búsqueda de roles por dirección y selección de múltiples propiedades a pagar.

Además, se implementó el envío de los comprobantes de pago por correo electrónico.

Otro hito de gran relevancia fue la integración de nuestro sitio a la Clave Única del Estado que otorga el Registro Civil, como una forma de facilitar el acceso a trámites que requieren una autenticación de máxima seguridad.

Por otra parte, la TGR continuó generando nuevas alianzas con otros servicios públicos, reforzando la interoperabilidad y ampliando la cobertura de trámites en canales de terceros.

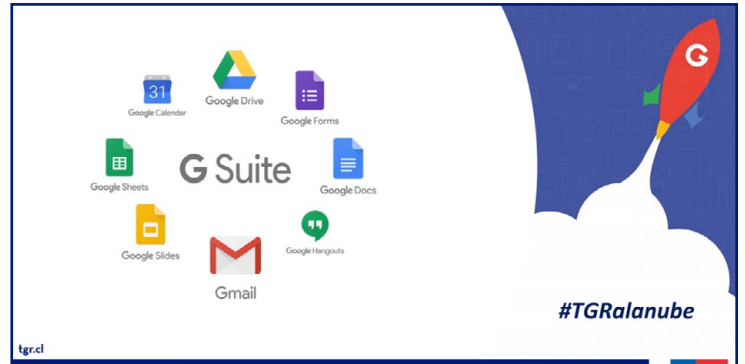
A continuación, se resumen los avances más relevantes del proceso de transformación digital y modernización operativa concretados por la Tesorería en 2019.



Proyecto G-Suite

En el primer trimestre de 2019 la Tesorería implementó exitosamente el proyecto de migración a la nube de la mayor parte de sus sistemas de comunicación y de transacción digital interna, basado en la plataforma Google Suite (G-Suite), que aporta un conjunto de herramientas que operan como un hub digital, facilitando el trabajo en línea, la colaboración y la disponibilidad de documentos y archivos en el espacio virtual.

El primer paso fue la migración de las 2.350 cuentas de correo institucionales a una plataforma en la nube, de manera expedita. Junto con ello se dio inicio a la habilitación de las herramientas que permiten el trabajo colaborativo, el acceso a documentación y a las aplicaciones para transferir datos y archivos y sostener reuniones en línea y videoconferencias, entre otras funciones.



Una vez implementada la migración TGR siguió avanzando en sus procesos, como la habilitación del nuevo Centro de Ayuda que permite ofrecer soluciones rápidas y efectivas a los contribuyentes y usuarios. Esta plataforma, permite una comunicación interactiva, más moderna y amigable para el usuario, mejorando con ello el servicio de atención ciudadana.

Beneficios de la nube:

- Movilidad
- Acceso a información en todo momento
- Respaldos ilimitados
- Trabajo colaborativo
- Mayor productividad
- Alto nivel de seguridad

Nuevo Centro de Ayuda tgr.cl

- Botón flotante integrado al sitio
- Navegación fácil
- Búsqueda de contenidos más amigable



Integración Clave TGR con Clave Única

En el segundo semestre de 2019 la TGR dio otro paso importante en la modernización digital, incorporando la Clave Única, que se ocupa en la mayoría de los trámites que se pueden realizar de manera remota en los servicios públicos del país. Esta clave está asociada con la identidad de cada persona y es entregada por el Servicio de Registro Civil e Identificación. Se puede obtener presencialmente en cualquier oficina de esta entidad, o bien en las oficinas de ChileAtiende, a lo largo del país. En 2019 se habían otorgado poco más de siete millones de Clave Única.

Desde el punto de vista operativo, se implementó en el sitio web institucional una nueva tecnología de autenticación, la que a su vez permite la integración con la Clave Única del Estado, como también de la Clave Tributaria, que se utiliza para los trámites que se realizan en la plataforma del Servicio de Impuestos Internos (SII). La incorporación de la Tesorería al sistema de Clave Única amplió el acceso de sus operaciones en línea a las personas naturales y con ello inició el reemplazo paula-



tino de la Clave TGR, de modo que estos usuarios puedan operar con la Clave Única y las personas jurídicas con la Clave Tributaria. Hacia fines del ejercicio 2019 se estaban realizando los ajustes técnicos para proceder a la integración de los sistemas y con ello ampliar la accesibilidad para los contribuyentes. Esto es, para que estos accedan al sitio tgr.cl con la Clave Tributaria.

Integración de Claves:

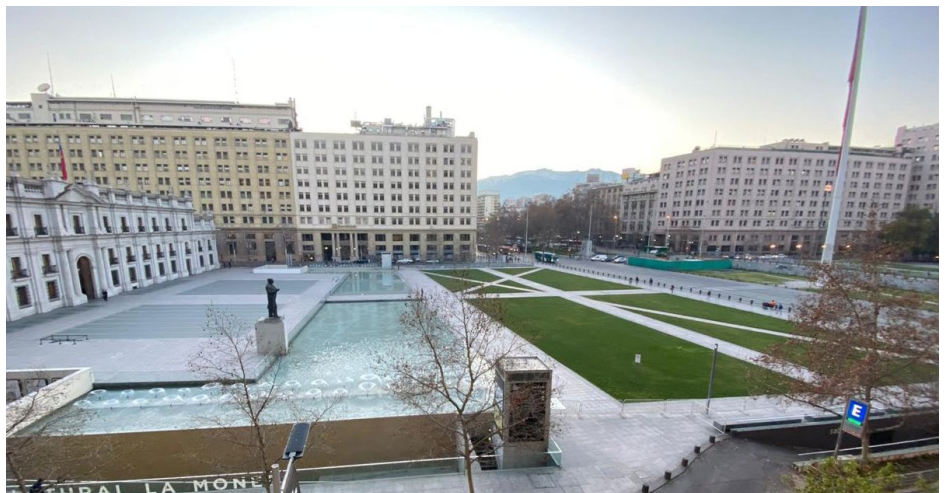
- > Integración e interoperabilidad con otros servicios del Estado
- > Obligan al usuario a crear claves más robustas y seguras

Transferencia electrónica de vehículos usados

En 2019 la TGR habilitó una Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) para efectuar la transferencia electrónica de vehículos usados. Esta interfaz permite el ingreso de declaraciones de pago del Impuesto Verde (Formulario 88) de terceros -como las automotoras- y de un formulario de consulta del estado del pago de dicha declaración, además de la documentación con la especificación necesaria de los vehículos a transferir.

Con esta modalidad digital se entrega un servicio expedito y seguro que

permite el ingreso masivo de las operaciones de transferencias, así como de todos los datos del Formulario 88, facilitando con ello el trámite a compradores y vendedores de vehículos usados.



Módulos de Autoatención

En 2019 la TGR completó el proceso de instalación de módulos de autoatención, conectados al sitio web institucional y de otros servicios públicos, en todas las salas de atención ciudadana a lo largo del país. Esto con el fin de agilizar la atención y dar autonomía al usuario, generando también oportunidades de capacitación digital, dado que en cada una de las salas se dispuso de la ayuda de un o una asistente, para enseñar a los usuarios el uso de esta herramienta.



Integración de pago móvil con otras instituciones recaudadoras

Con el fin de aprovechar al máximo la aplicación de la web institucional disponible en teléfonos móviles, en 2019 la TGR amplió la funcionalidad de esta herramienta para obtener cupones de pago de deudas territoriales y fiscales, los que pueden ser enviados por el usuario a su correo electrónico para su impresión y posteriormente pagar en cualquier Institución Recaudadora Autorizada (IRA). Hasta antes de la habilitación de esta función, los contribuyentes solo podían pagar en línea las contribuciones de bienes raíces. En esta fase del proyecto de pago móvil se logró la integración entre la web móvil TGR con las instituciones financieras y la definición de un modelo estándar que permite a cualquier IRA incorporarse al pago móvil con TGR.



Pago electrónico de finiquito

Otro hito de la gestión 2019 fue la incorporación de los procesos de la TGR al sistema de pago electrónico de finiquitos a trabajadores, como resultado de un esfuerzo conjunto con la Dirección del Trabajo (DT). Este proceso tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de los plazos legales para el pago de la indemnización por parte del empleador al trabajador.

Con este fin, la DT dispuso un sistema para que empleadores y trabajadores puedan acordar las condiciones legales en línea y así poner término al contrato de trabajo. Todo esto supervisado por la DT. De llegarse al avenimiento (acuerdo entre ambas partes), se crea un link con la orden

de pago hacia la Tesorería, para proceder a completar el finiquito.

Concretamente, a través de su modelo botón de pago, la TGR recibe la orden de giro de la deuda para que sea pagada por el empleador en alguna Institución Recaudadora Autorizada (IRA). Luego que la IRA confirme el pago a la TGR, esta última notifica a la DT dando paso al proceso de egreso, donde se materializa el pago al trabajador.

De esta forma, en 2019 se alcanzaron a pagar 245 finiquitos por esta vía, la mayoría de los cuales (215) se depositaron en línea en cada cuenta bancaria del trabajador y los otros 30 mediante las cajas de Banco Estado.

Desarrollo del Modelo de Atención

El Modelo de Atención de TGR define nuestra relación con los usuarios, buscando asegurar una adecuada, eficiente y rápida entrega de soluciones a los contribuyentes, en materias de recaudación y distribución.

La organización del Modelo de Atención fue definida con un enfoque amplio, abarcando desde el ámbito estratégico hasta la operación misma, cubriendo todos los procesos necesarios para administrar la experiencia integral de los usuarios. Por lo tanto, comprende el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas, procedimientos y mediciones, que enmarcan la forma en que la TGR interactúa con los usuarios, procurando la mejora continua de dicha interacción.

Lo anterior conlleva la tarea reforzar la estrategia multicanal, para garantizar la calidad del servicio, sea cual sea el canal que utilice el usuario.

En 2019 se definieron tres pilares de cambio, que permitirán avanzar hacia la implementación del nuevo Modelo de Atención.

- 1) Alinear canales, para garantizar que los usuarios conozcan exactamente dónde y cómo efectuar sus trámites.
- 2) Contar con funcionarios motivados, comprometidos y capacitados para enfrentar los desafíos del Modelo de Atención.
- 3) Transformar experiencias de los usuarios. Este tercer pilar permite escuchar y conocer a los usuarios para reforzar la mejora continua en la atención ciudadana.

Paralelamente, se avanzó en el fortalecimiento del Centro de Ayuda al Usuario (ubicado en www.tgr.cl), a través de la actualización y carga de nuevos documentos que permiten aclarar dudas, sin la necesidad de ir a una oficina. En este centro virtual el usuario puede acceder a 91 documentos, 21 tutoriales, 33 formularios descargables y 171 preguntas y respuestas frecuentes sobre pagos, certificados y comprobantes, beneficios y devoluciones.

Operaciones disponibles para los usuarios en Centro de Ayuda Virtual TGR



En la gráfica superior se muestra un resumen de las operaciones que pueden realizar los usuarios en el centro de ayuda virtual.

Adicionalmente, se dispuso que todos estos documentos de fichas se repliquen en el sitio web de Chile Atiende.

En paralelo, se ejecutó una consultoría con el Laboratorio de Gobierno para resolver el desafío de la innovación en los canales de atención, distintos del presencial. Con este fin, se desarrollaron estudios sobre el hábito de los usuarios, así como de sus perfiles sociodemográficos, proponiendo ideas de solución a sus requerimientos, prototipos y testeos. En la última fase, se integraron representantes del Servicio de Impuestos Internos (SII), con el propósito de abordar líneas de trabajo conjuntas en temas donde ambas instituciones convergen en la atención de usuarios.

Junto con lo anterior, este trabajo, permitió avanzar en propuestas para el rediseño de infraestructura y señalética en oficinas, así como en la definición de nuevas competencias y roles de funcionarios, mensajes comunicacionales que refuercen el interés por el uso de canales alternativos a la atención presencial y al aprendizaje en el uso de éstos por parte de los contribuyentes.

Otra medida para fortalecer el canal virtual fue la implementación de un nuevo Centro de Ayuda, con un botón de acceso en la página de inicio (home) del sitio web tgr.cl, para permitir la búsqueda de contenidos desde cualquier página que el usuario se encuentre navegando dentro del sitio. Esto es, a un click de búsqueda del contenido.

Junto con la actualización del sitio web también se rediseñó el aplicativo digital para agilizar el trámite de pago en línea de contribuciones, incluso desde teléfonos móviles: búsqueda de roles de propiedad asociados a la dirección del inmueble; facilita la navegación y selección de propiedades; guarda la información del contribuyente para que sirva de base en los próximos pagos; envía el comprobante de la transacción al e-mail del usuario; y en los casos de morosidad en este tributo, aplica la lógica de cálculo automático para ejecutar la política de condonación, dependiendo si el contribuyente cancela el total de la deuda vencida, o bien si opta por pagar en cuotas.

Por otra parte, en 2019 se avanzó en la digitalización de nuevos trámites, generando sinergias con otras plataformas de servicios públicos. En este ámbito destacan la digitalización de los trámites de solicitud

de alzamiento de embargos y sustitución o reemplazo de éstos; de excepción; y de regularización de pagos no reflejados en el sistema de registro de la TGR.

Otro avance logrado en 2019 fue la mejora en la función de envío por correo electrónico de comprobantes de transacciones y de cupones de pago de contribuciones o multas para ser presentados en entidades recaudadoras externas, tales como bancos comerciales, Sencillito y Caja Vecina. De esta forma se evita que el usuario deba concurrir a una oficina del Servicio para obtener el documento impreso, contribuyendo de paso a disminuir el uso de papel.

Otra línea de trabajo consistió en generar alianzas con otros servicios públicos para ampliar cobertura de nuestros trámites en canales de terceros. Esta línea busca utilizar módulos (kioscos) de autoatención de otras instituciones para emitir comprobantes y certificados de Tesorería. A diciembre 2019 se pudo concretar la emisión del certificado de deuda fiscal, para personas naturales, por medio de la red de kioscos del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (Segpres), a través de su Red de Oficinas de Chile Atiende, sumando 54 nuevos puntos de acceso para usuarios de Tesorería a lo largo del país, donde los contribuyentes pueden obtener certificados de deuda fiscal, para personas naturales, utilizando la Clave Única, más huella digital.



Agilización de pagos a contribuyentes

En 2019 la Tesorería se propuso materializar egresos en beneficio de los contribuyentes que solicitan pagos por resoluciones emanadas de otros servicios, como Aduanas, SII y Tribunales de Justicia, entre otros, en un plazo igual o menor a siete días hábiles. La tasa de cumplimiento de este objetivo fue del 99,5%, en los casos de contribuyentes que concurrieron de manera presencial a las oficinas de Tesorería.

Junto con el aumento de la productividad de los procesos internos y la agregación de valor correspondiente, esta mejora en los tiempos de respuesta ha significado una mayor satisfacción para usuarios y contribuyentes.

Tabla 22: Tasa de cumplimiento Egresos máximo 7 días hábiles

Años	Total de solicitudes	Solicitudes cursadas dentro de 7 días hábiles	Tasa de cumplimiento
2019	94.173	93.687	99,48%
2018	89.977	89.280	99,23%
2017	74.502	73.946	99,25%
2016	72.490	71.622	98,80%

Pago centralizado a proveedores del Estado

En conformidad con la Ley 21.131, promulgada en enero de 2019, destinada a garantizar el pago a proveedores en un plazo máximo de 30 días y atendiendo a su rol de ente pagador del Estado, la Tesorería General de la República inició un proceso de adaptación de sus funciones.

Como resultado de un proyecto realizado en conjunto con la Dirección de Presupuestos (Dipres), en diciembre de 2019 se dio inicio al sistema de pago centralizado a proveedores de las instituciones del gobierno central. En la primera fase se mantuvo un monitoreo permanente de los flujos de información y se continuó con el ajuste en la plataforma TGR.

En este proceso, Dipres centraliza la información de las facturas que emiten los proveedores y determina la fecha para emitir la orden de pago. Luego, la información es recibida y procesada por la Tesorería, para proceder al pago. Los diversos servicios del Estado como los proveedores pueden acceder a la información del trámite, haciendo seguimiento, control y contabilización de las facturas en forma oportuna y transparente.

Lo anterior, al margen de que la Tesorería había iniciado con bastante antelación un proceso de optimización de pago a sus propios proveedores de bienes y servicios. El objetivo es procurar el pago oportuno de las facturas, conforme a las instrucciones de la Contraloría General de la República y del Gobierno, lo cual contribuye a impulsar la actividad económica del país y a apoyar a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que son la que mayoritariamente venden bienes o prestan servicios al Estado.

Producto de lo anterior, en 2019 se estableció, en una primera fase, priorizar el pago relacionado con los servicios de salud que mantenían facturas rezagadas desde el año anterior. Al mismo tiempo, reforzó el proceso de optimización del sistema de Pago Centralizado, generando al término del ejercicio egresos por \$ 111.601 millones, correspondientes a 82.756 proveedores.

Fortalecimiento de la Red de Tesorerías

En 2019 se consolidó el rol de la Sección Red de Tesorerías y Canales, dependiente de la División de Operaciones y Atención Ciudadana, cuyo propósito es servir de canal de entrada y salida desde el nivel central de la TGR, coordinando acciones con las Divisiones de Tecnologías de la Información (DTI), Administración, Cobranza, Finanzas Públicas y Jurídica, para de este modo atender focalizadamente los requerimientos de las 53 oficinas de las Tesorerías Regionales y Provinciales del país.

Mediante pruebas de operatividad de las oficinas, se buscó asegurar la continuidad en la atención ciudadana, en caso de cortes no programados de red. También se coordinó un plan piloto de reporte de incidentes -a través de la aplicación Hangout (plataforma G-Suite) con las Tesorerías Regionales Metropolitanas Santiago Sur y Santiago Poniente y con la Tesorería Provincial de San Antonio.

Automatización para devoluciones parciales de Aduana

Con el fin de automatizar las devoluciones parciales correspondientes a derechos de aduana, en 2019 la TGR desarrolló un proyecto que consistió en coordinar con el Servicio Nacional de Aduana el envío -a través de servicios web- de los códigos relacionados con la devolución de estos derechos. En este caso, los cargos y descargos

consignados en el Formulario 15. De esa manera, la Tesorería procede a generar los movimientos en la Cuenta Única Tributaria (CUT) y posteriormente genera una orden de pago automática para concretar las devoluciones, eliminando los riesgos de una operación manual, junto con optimizar los recursos, tiempos y costos del proceso.

Cotizaciones para seguridad social

Con motivo de la entrada en vigencia de la Ley 21.133, publicada el 2 de febrero de 2019, la Tesorería debió aplicar por primera vez las retenciones correspondientes a los trabajadores independientes, en el marco de la Operación Renta realizada en abril. La retención se aplica a los trabajadores que no realizan de manera voluntaria la cotización para seguridad social y está afecta a la devolución del impuesto único, devengado por los ingresos declarados en el año anterior. A su vez, la Tesorería procede a transferir estos fondos a las instituciones de salud y previsionales correspondientes, según lo determine cada trabajador independiente.

La Ley establece que están obligados a efectuar cotizaciones los trabajadores que emiten boletas de honorarios por cinco o más ingresos mínimos mensuales y que tengan menos de 55 años, en el caso de los hombres, y 50 años las mujeres, cumplidos el año anterior al momento de efectuarse la retención (Operación Renta).

Para ello, se realizaron ajustes operativos para generar el procesamiento de la información y los procedimientos establecidos por la Ley, de modo de garantizar el pago de las cotizaciones a los independientes, en las respectivas instituciones de previsión social, incluidas las mutuales de seguridad. De este modo, la Tesorería procesó 4.256.814 operaciones de este tipo en 2019, por un total de \$ 95.714,6 millones.

Fortalecimiento del proceso de fiscalización

El Artículo 13, de la Ley 19.041, indica que corresponde al Servicio de Tesorerías “requerir todos los antecedentes necesarios que justifiquen los egresos de carácter no tributarios que deba efectuar en el ejercicio de sus funciones, tales como: los relativos al servicio de la deuda pública interna y externa, en la que el Fisco puede ser deudor indirecto o garante de otros deudores; los pagos de los aportes fiscales al sector público con cargo al Tesoro Público; distribución del Fondo Común Municipal; las subvenciones; y las bonificaciones; entre otros”.

Uno de los logros importante de la gestión 2019 fue el fortalecimiento del proceso de fiscalización de egresos no tributarios, mediante la firma de convenios de colaboración con instituciones relacionadas, destinados a hacer más expeditos los intercambios de información y generar fiscalizaciones conjuntas. La coordinación con el Ministerio de Educación, Servicio Nacional de Aduana y Dirección del Trabajo permitió avances operativos en las Tesorerías Regionales y Provinciales, porque permiten optimizar del proceso de fiscalización y disminuir los riesgos asociados para los equipos de fiscalizadores que actúan en terreno.

En 2019 se realizaron 2.154 fiscalizaciones a nivel nacional, de acuerdo con el siguiente desglose:

Fiscalizaciones realizadas en 2019

Ítem	Número
Ley Navarino	8
DFL 15	247
Bonificación mano de obra	979
Ley 20.330*	589
Pensiones de gracia	331
Total	2.154

**Esta Ley fomenta que profesionales y técnicos jóvenes presten servicios en las comunas con menores niveles de desarrollo del país.*

En el caso de la Ley 20.330, se fiscaliza el universo de los beneficios entregados, así como en el caso de las pensiones de gracia. Esto, a diferencia de las bonificaciones que se entregan a las empresas que acceden a los beneficios de la Ley Navarino, ubicadas en la zona austral del país, como también en las ayudas como Bonificación por Mano de Obra (BMO) y DFL 15, en que se inspecciona una muestra de casos. Los dos últimos beneficios están dirigidos a las pequeñas y medianas empresas de las regiones extremas, Arica y Parinacota, Tarapacá, Aysén y Magallanes. En el primer caso se bonifica la contratación de trabajadores y en el segundo a las inversiones.

Fondo de Retiro

En 2019 se avanzó en el proyecto que busca optimizar el pago directo del beneficio fiscal del Fondo de Retiro para empleados públicos. La TGR logró implementar una plataforma fácil y de autogestión, disponible para todos los servicios públicos desde donde se solicita el beneficio, de manera de disminuir las brechas para disponer los fondos, recurriendo al procedimiento de centralización y digitalización de este trámite.

Así, en 2019 se concretó el pago de 1.473 solicitudes de fondo de retiro, por un monto de \$ 11.296,7 millones.

Hacia el final del ejercicio 2019 el desafío pendiente era terminar el desarrollo de la plataforma de autogestión, incluyendo los formatos de los reportes y funcionalidades necesarias para que se realice el proceso de egreso de forma automatizada

Proceso de egresos en línea por Operación Renta

Durante el ejercicio, 94,61% de las devoluciones por Operación Renta, tanto masiva como periódica, se realizaron a través de depósitos electrónicos. Este avance se explica por los esfuerzos realizados fundamentalmente durante los meses de enero, febrero y marzo, periodo en que se programa la Operación Renta que se ejecuta en abril.

El plan incluye una campaña comunicacional por medios masivos, orientada a que los contribuyentes opten por solicitar las devoluciones de renta a través del depósito en línea, en sus respectivas cuentas bancarias, descartando con ello el pago mediante cheques.

Las Ventajas del depósito electrónico:

- > Disminución de costos asociados a la emisión, distribución y almacenamiento de cheques.
- > Disminución de horas laborales dedicadas a la manipulación de cheques (ingresos, reemplazos, entregas).
- > Reducción del tiempo desde que el contribuyente realiza su declaración de impuestos hasta que recibe la devolución en su cuenta bancaria.
- > Máxima eficiencia y seguridad en la custodia de estos valores, tanto para los contribuyentes como para la Tesorería.

Desde 2015, el volumen de cheques emitidos con el sello de la Tesorería se redujo desde 360.812 a 52.655 en 2019, lo que ha significado un ahorro aproximado de \$ 308 millones, correspondiente a la logística asociada.

Estrategia tecnológica

Los avances en agilizar procesos masivos como Operación Renta, pago de contribuciones y pago centralizado a Proveedores del Estado, se han sustentado en un potente despliegue tecnológico, que ha implicado el tránsito desde un escenario completamente on-premise (sistemas instalados en la propia organización), hacia la consolidación de una plataforma tecnológica moderna y ágil, utilizando las diversas herramientas que permite una plataforma

mixta premise-nube, acorde con los avances tecnológicos actuales.

En esta línea, TGR ha reforzado los mecanismos de seguridad operativa de sus plataformas, actualizando en forma permanente las medidas para disminuir riesgos de ciberataques, más controles de acceso y un constante monitoreo de la información en tránsito desde las distintas instituciones del Estado.

Gestión de riesgos, calidad y seguridad de la información

Uno de los desafíos estratégicos de TGR es contar con procesos robustos y seguros en toda su operación, generando una cultura de riesgo entre sus funcionarios y funcionarias.

A través de talleres, prácticas colaborativas y el desarrollo de sitios para compartir experiencias han permitido afrontar nuevos desafíos y situaciones de contingencia.

Con el objetivo de garantizar la ejecución de los procesos de manera más segura y eficiente, la gestión de los riesgos de la organización es un elemento primordial en las definiciones que son parte del Sistema de Gestión de la Calidad que la TGR tiene implementado. Este fue sometido a evaluación en el tercer trimestre de 2019 y luego recertificado exitosamente bajo la norma ISO 9001:2015, en la auditoría efectuada en marzo del 2020.

El Sistema de Gestión de la Calidad de la TGR considera en su alcance los principales procesos de la organización, además de un despliegue en toda la Red de Oficinas, de Arica a Porvenir. La certificación bajo la Norma ISO 9001:2015 permite al Servicio reforzar el compromiso con la satisfacción de nuestros usuarios en la ejecución de la mayoría de los procesos, además de otorgar un mayor nivel de seguridad en el desarrollo de los mismos.

En su accionar, que no sólo contempla la responsabilidad de recaudar y custodiar los recursos del Tesoro Público, la TGR también considera el resguardo de activos de información relevantes, asociados a la vida tributaria de los contribuyentes. Con este fin ha definido controles para proteger dichos activos basados en la Norma ISO 27001:2013, como estándar de referencia. Durante 2019 se actualizaron definiciones y se efectuaron mejoras en distintos ámbitos relacionados, tales como: respaldo de

información, gestión de vulnerabilidades e incidentes, entre otros.

En materia de ciberseguridad, el servicio ha incentivado la capacitación constante de sus funcionarios y la relación con sus usuarios. Ambas tareas constituyen un aspecto fundamental para gestionar los riesgos ligados con la ciberdelincuencia. Con este fin, se efectúan campañas internas relacionadas con la cultura de riesgos y con la ciberseguridad, mediante charlas, publicaciones en Intranet Institucional, instructivos vía correo institucional y alertas a los usuarios externos mediante el sitio web y las cuentas de las redes sociales institucionales (Facebook, Twitter e Instagram).

En el último trimestre de 2019 la TGR se sometió a una auditoría de evaluación para recertificarse en la Norma ISO 9001-2015

En 2019 se encontraba en proceso de mejora continua la gestión de riesgos, mediante las políticas internas y a través de una estrecha colaboración con organismos relacionados con la ciberseguridad, tales como

la Policía de Investigaciones de Chile (PDI) y el CSIRT (Equipo de Respuesta ante Incidentes de Seguridad Informática, dependiente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública), para la gestión de incidentes y el desarrollo de actividades conjuntas de aprendizaje.

Junto con lo anterior, en 2019 directivos y profesionales de la TGR participaron en el Seminario de Ciberseguridad de la OEA (Organización de Estados Americanos) y en talleres impartidos en el marco de LATIN CACS 2019, de ISACA (Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información). Ambas entidades habilitaron a los representantes de la Tesorería para certificaciones internacionales en el ámbito de riesgos, como CRISC (Certificación en Riesgos y Control de Sistemas de Información) y CSIM (Certificación en Gestión de Seguridad de la Información).

Testimonios de líderes digitales

Con motivo de la migración a la nube, a comienzos de 2019, se desplegó uno de los mayores proyectos de gestión del cambio de que se tenga memoria en la Tesorería. Esto, con el fin de incorporar a este proceso a todos los funcionarios y funcionarios del Servicio, de norte a sur del país, para adquirir las competencias básicas para trabajar con las nuevas herramientas digitales que provee Google Suite.

Con este fin se designaron guías Google en todas las oficinas de las Tesorerías Regionales y Provinciales y en todas las Divisiones, Departamentos y Unidades del Nivel Central. Los más de 300 guías fueron capacitados inicialmente en la nueva plataforma, quienes a su vez traspasaron sus conocimientos a todos y cada uno de los funcionarios. De este modo, el proceso de

cambio, realizado durante marzo de 2019 resultó exitoso y actualmente se encuentra plenamente operativo.

Posteriormente, y dado que el cambio tecnológico sigue su curso, se designaron 286 funcionarios(as) para integrar la Red de Líderes Digitales TGR, quienes de manera voluntaria y en forma paralela a sus tareas habituales, han continuado perfeccionando sus conocimientos tecnológicos, mediante programas de capacitación proveídos por la propia Institución, con el propósito de transferirlos y socializarlos entre sus compañeros de trabajo.

A continuación, algunos testimonios sobre la experiencia de pertenecer a la Red de Líderes Digitales TGR.

Angélica Ureta Alfaro

Ejecutiva de Gestión
Tesorería Regional de Antofagasta

“Creo que la transformación digital es la clave que nos permitirá estar a la vanguardia, como servicio público, en una atención de calidad para nuestros contribuyentes y también para nosotros mismos como clientes internos. Si bien este cambio puede ser complejo para algunas personas, sobre todo para quienes no están insertas totalmente en la era digital, sin lugar a dudas se perfila como una oportunidad que nos permitirá avanzar hacia una modernización del servicio y también en el desarrollo del trabajo colaborativo, permitiendo que quienes cuentan con más herramientas puedan traspasar este conocimiento a sus colegas.



En este sentido, la Red de Líderes Digitales TGR no solo me parece una excelente iniciativa, sino también una tremenda oportunidad para ir ampliando y reforzando conocimientos. Me enorgullece al ver cómo, todas y todos nos vamos involucrando en un proyecto conjunto y cómo muchos colegas sacan su faceta de mayor compañerismo compartiendo su conocimiento, mientras que otros colaboran poniendo su mejor disposición para aprender”.

Consuelo Gatica Trujillo

Gestión e Inteligencia de Negocios
División De Operaciones y Atención Ciudadana

“La transformación digital es necesaria en la TGR, para que podamos estar alineados con las demandas tecnológicas que exigen los ciudadanos, para ser más cercanos y accesibles en cualquier lugar. Toda institución que se una a la transformación digital será capaz de integrar a las nuevas generaciones que son nativas digitales. He notado que hay interés y participación en aprender las nuevas herramientas. Como integrante de la Red de Líderes Digitales TGR me he sentido acogida y bien valorada en el grupo de funcionarias y funcionarios que me correspondió orientar y capacitar. Algunos ya me identifican y me preguntan por las nuevas herramientas”.



Daniela Núñez Pino

Abogada Sección Control de Cobranza
División de Cobranzas

La transformación digital es muy necesaria para mantenerse a la vanguardia y en línea con los objetivos institucionales, de manera que nos permita actuar con eficiencia y eficacia y proporcionar una atención de calidad a nuestros usuarios.



Me enorgullece ser parte de la Red de Líderes Digitales TGR y debo destacar que el equipo de trabajo en el que me desempeño (División de Cobranza), es muy proactivo y atento a los cambios, por lo cual mi experiencia ha sido de compartir y complementar los conocimientos que cada uno va adquiriendo. También he podido colaborar con los usuarios de las Tesorerías Regionales y Provinciales, con quienes interactúo en el día a día, lo que es muy útil, pues no solo implica aportar desde el proceso de cobro, sino también ayudar a comprender mejor los nuevos desafíos tecnológicos.

Anyelo Echeverría

Ejecutivo de Gestión Regional
Tesorería Regional del Biobío

Siempre se hace referencia a la brecha tecnológica haciendo mención a las generaciones X, Y o Z; a los millennials, centennials, etc. En mi opinión, cualquiera sea la edad del funcionario o funcionaria, se puede aprender a usar las nuevas tecnologías si uno se lo propone. Si actuamos con buena disposición, proactividad y curiosidad ante los cambios. Tal vez a algunos les tome más tiempo, pero si existe voluntad el cambio se vuelve mucho más fácil.



Como ocurre con todos los procesos de cambio tecnológico, al principio surgen ciertas aprensiones, pero una vez que comenzamos a familiarizarnos con éstos, nos sentimos más seguros y confiados. Así, por ejemplo, ya hemos interiorizado el concepto de "la nube" y dejamos atrás el uso del pendrive y de otros dispositivos, para aprovechar las ventajas de las aplicaciones de Google Drive; las carpetas y archivos compartidos y los medios para el trabajo colaborativo en línea. O sea, nos hemos adaptado rápidamente a las virtudes de "la nube".

En el desarrollo de estos cambios, el rol de líder digital no es suficiente si no se cuenta con la disposición de las personas y de las jefaturas. Afortunadamente hemos contado con este apoyo. Uno pasa a ser un facilitador que guía a sus pares, para permitir que fluya el trabajo en equipo, de una manera más simple y moderna.



Capítulo 4

Gestión de Personas



Alineamiento estratégico y gestión del cambio

En 2019 la División de Gestión y Desarrollo de Personas trabajó en el diseño e implementación de programas de formación de habilidades conductuales y de competencias técnicas, apalancando el fortalecimiento de personas y equipos. Junto con ello desarrolló programas de acompañamiento de carácter transversal en la Institución, para impulsar la gestión del cambio, con foco en la modernización de procesos y la transformación digital. En este sentido sumó numerosos programas de capacitación emergentes, destinados a responder a estos objetivos, complementarios del Plan Anual de Capacitación que estaba previsto desde el año anterior.

En efecto, durante 2019 se llevaron a cabo programas de formación para 13 equipos, en distintas regiones del país. Estos consistieron en la realización de talleres en elementos de contextos locales, así como las necesidades de desarrollo específicas identificadas por las jefaturas y el nivel central, procurando que el enfoque respondiera a los desafíos estratégicos institucionales.

Junto con lo anterior, se definió un modelo de liderazgo propio para TGR, que permitió establecer las competencias, habilidades y actitudes esperadas de las personas que ocupan funciones de coordinación y dirección de equipos, con la finalidad de fomentar su desarrollo y alinearse a los desafíos trazados por la Institución.

Este modelo consideró tres ejes relevantes: 1) revisión de perspectivas, antecedentes y evidencias sobre liderazgo; 2) levantamiento de información con jefaturas con resultados positivos en clima, desde un enfoque de indagación apreciativa para documentar buenas prácticas; y 3) realización de coloquios abiertos con funcionarios (as) de la Región Metropolitana, bajo el título de “Café Conversado”. Estos encuentros abrieron un nuevo canal de participación, con el fin de extraer información relevante desde las diferentes perspectivas de quienes trabajan en la TGR.

El Liderazgo en TGR

- Necesidad de cambiar la visión sobre el liderazgo, desde el punto de vista jerárquico.
- Definir un concepto amplio de liderazgo, entendido como el que se puede ejercer desde cualquier posición jerárquica.
- Considerar nuevas tendencias en liderazgo basado en la generación de redes de colaboración y de participación.
- Diseñar el modelo desde las buenas prácticas de liderazgo que efectivamente se ejercen en la TGR. Es decir, si son posibles de realizar en el contexto institucional.

El resultado de este ejercicio culminó con la definición de cinco dimensiones para construir el modelo de Liderazgo TGR (ver gráfico N°10).

Gráfico 10: Dimensiones del Modelo de Liderazgo TGR



La dimensión **Liderazgo personal** se entiende como la necesidad de liderarse a sí mismo, emocional, cognitiva y conductualmente, para luego liderar a otras personas. La dimensión **Facilitación del desarrollo de personas y equipos** propende al fomento de las oportunidades de crecimiento de los individuos y de las redes de colaboración. **Inspiración y sentido del trabajo**, persigue el desarrollo de las competencias necesarias para ejercer un liderazgo claro respecto de los propósitos perseguidos por los equipos. **Solidez técnica**, está referida a la orientación de los funcionarios (as) a altos estándares de calidad en el trabajo, mejora continua y resultados adecuados a las exigencias laborales. Por último, la dimensión **Vocación de servicio y valores TGR**, persigue un objetivo transversal, entendiendo que el sentido de servicio público debe inspirar el quehacer de las personas que trabajan en la TGR, en línea con los objetivos y los valores exigidos a todos quienes laboran en las instituciones del Estado.

A partir de las cinco dimensiones identificadas, la fase siguiente es construir los módulos de capacitación y formación para ofrecer a los funcionarios (as).

Proceso de encasillamiento

De acuerdo con lo establecido en el DFL N° 1, emitido por el Gobierno el 30 de enero de 2019, a mediados de año se pasaron a la planta 525 funcionarios (as). Luego, en noviembre se llevó a cabo el concurso de encasillamiento para los funcionarios (as) a contrata que hubieran cumplido 10 años de permanencia en esta situación, al 1 de enero de 2017.

En este proceso participaron 383 funcionarios, de los cuales 308 cumplían los requisitos para participar en el proceso. Las vacantes que fueron provistas a través de este concurso fueron las siguientes:

Tabla 23: Incorporaciones a la planta TGR en 2020

Estamentos	Número
Profesionales	130
Técnicos	6
Administrativos	155
Auxiliares	2
Total	293

Al cierre del ejercicio 2019 el nombramiento oficial de los 293 funcionarios (as) que en 2019 pasaron a la planta se encontraba en proceso de toma de razón por parte de la Contraloría General de la República.

Capacitación

Las actividades de capacitación programadas para 2019 se diseñaron en concordancia con los lineamientos estratégicos de la Institución y en función de necesidades detectadas por las jefaturas.

- Desarrollo de competencias conductuales
- Desarrollo de competencias técnicas
- Fortalecimiento de la gestión Institucional
- Transformación digital

Por otra parte, la gestión de la capacitación 2019 incorporó actividades no contempladas en el Programa Anual de Capacitación (PAC), denominadas emergentes, con el propósito de responder oportunamente a los nuevos requerimientos originados por la contingencia e incorporar nuevas temáticas, para fortalecer los planes institucionales en desarrollo.

Actividades de Capacitación 2019

- Fortalecimiento del rol de embajadores y embajadoras del Programa de Ambientes Saludables (PAS).
- Fortalecimiento de equipos de trabajo de alto desempeño.
- Programa de formación de guías digitales, para implementar la migración a la nube de Google (G-Suite).
- Programa de capacitación de la Red Corresponsales Internos de Comunicación.
- Inducción al Bim-Revit Architecture.
- Inducción a los derechos humanos.

Tabla 24: Capacitación 2019 en cifras

Total de programas de capacitación realizados	180
• Modalidad presencial	169
• Modalidad remota	11
Funcionarios (as) capacitados en relación con la dotación efectiva	99,18%
Total de participantes en actividades de capacitación	6.405
Cantidad de funcionarios (as) con al menos una actividad de capacitación presencial	1.328
Cantidad de actividades efectuadas con relatores externos	86
Duración promedio de las actividades de capacitación	10 horas
Total de funcionarios(as) capacitados en 2019	2.051

Nota: El total de funcionarios (as) capacitados en 2019 (2.051) es mayor al número total de dotación (2011), dado que también fueron capacitados funcionarios en calidad de suplentes y contratados de reemplazo, que no forman parte de la dotación efectiva.

En la Tabla 24 se aprecia que el número de participantes en actividades de capacitación realizadas en el año es tres veces superior al total de la dotación efectiva de funcionarios (as) que pertenecían al Servicio al 31 de diciembre de 2019: un total de 2.011 personas. Esto refleja una tasa de capacitación de 3,1%. Es decir, cada funcionario (a) en promedio participó en tres actividades de capacitación durante el año. A su vez, del total de funcionarios (as) capacitados, el 63% lo hizo mediante la modalidad a distancia y el 37% restante en la modalidad presencial. Este último dato da cuenta de la amplia cobertura de capacitación lograda en 2019, gracias al uso de plataformas digitales, reafirmando el alto grado de integración e inclusión que prevalece en la TGR, tratándose de un Servicio que está presente en todas las regiones del país, desde Arica en el extremo norte hasta Porvenir, en la austral Región de Magallanes.

Tabla 25: Capacitación por estamentos y género realizadas en 2019

ESTAMENTOS	Dotación al 31/12/2019	%	Total funcionarios capacitados	%	Funcionarios capacitados presencialmente	%
ADMINISTRATIVO	960	46,42	946	46,12	387	34,58
-Femenino	548	57,08	540	57,08	219	56,59
-Masculino	412	42,92	406	42,92	168	43,41
AUXILIAR	56	2,71	54	2,63	33	2,95
-Femenino	6	10,71	6	11,11	5	15,15
-Masculino	48	89,29	48	88,89	28	84,85
DIRECTIVO	90	4,35	90	4,39	64	5,72
-Femenino	30	33,33	31	34,44	21	32,81
-Masculino	60	66,67	59	65,56	43	67,19
PROFESIONAL	782	37,81	782	38,13	552	49,33
-Femenino	375	47,95	376	48,08	265	48,01
-Masculino	407	52,05	406	51,92	287	51,99
TÉCNICO	180	8,70	179	8,73	83	7,42
-Femenino	105	58,33	107	59,78	45	54,22
-Masculino	75	41,67	72	40,22	38	45,78
Totales	2.011	100	2.051	100	1.119	100

Del total de la dotación de la TGR en 2019, el 99,17% participó en actividades de capacitación; a su vez, que el 54,1% lo hizo en forma presencial, mientras que el porcentaje restante lo hizo en forma remota.

Nota: Para los cálculos estadísticos se consideró la dotación al 31/12/2019, sin embargo, este es un dato móvil que varía mes a mes, producto de la desvinculación de funcionarios por término de contrato, jubilaciones, renunciaciones voluntarias u otros.

Tabla 26: Actividades de capacitación por tipo de contrato

Calidad jurídica	Dotación al 31/12/2019	%	Total funcionarios capacitados	%	Funcionarios capacitados presencialmente	%
CONTRATA	1.496	72,34	1.487	72,50	850	75,96
-Femenino	793	53,01	788	52,99	433	50,94
-Masculino	703	46,99	699	47,01	417	49,06
CONTRATA R *	28	1,35	28	1,37	9	0,80
-Femenino	16	57,14	16	57,14	5	55,56
-Masculino	12	42,86	12	42,86	4	44,44
CONTRATADOS SUMA ALZADA	16	0,77	17	0,83	11	0,98
-Femenino	11	68,75	10	58,82	4	36,36
-Masculino	5	31,25	7	41,18	7	63,64
PLANTA	515	24,90	506	24,67	243	21,72
-Femenino	242	46,99	243	48,02	111	45,68
-Masculino	273	53,01	263	51,98	132	54,32
SUPLENTE	13	0,63	13	0,63	6	0,54
-Femenino	2	15,38	3	23,08	2	33,33
-Masculino	11	84,62	10	76,92	4	66,67
Total	2.068	100	2.051	100	1.119	100

*Contrata para reemplazos.

Nota: En esta tabla incluyen funcionarios (as) contrata reemplazo, suplentes y honorarios, quienes también fueron capacitados, alcanzando un total de 2.068 personas que recibieron formación de TGR.

Del total de personas capacitadas en 2019, los empleados a contrata representaron el 72,34%, seguido por el personal de planta, con el 24,90%.

A continuación, se muestra la capacitación efectuada en el Nivel Central (Tesorería General) y en la red de Tesorerías Regionales y Provinciales.

Del total de funcionarios (as) capacitados en 2019, el 71,28% pertenecen a las Tesorerías Regionales y Provinciales y el porcentaje restante al nivel central, ubicado en Santiago. Este porcentaje es proporcional con la distribución del total de la dotación a nivel nacional, ya que también el 71,71% de ésta trabaja en la red de oficinas en regiones y provincias del país.

Tabla 27: Capacitación por zonas de ubicación y género en 2019

Zonas	Dotación efectiva al 31/12/2019	%	Total funcionarios capacitados	%	Funcionarios capacitados presencialmente	%
Nivel Central	585	28,29	589	28,72	474	42,36
-Femenino	286	48,89	290	49,24	233	49,16
-Masculino	299	51,11	299	50,76	241	50,84
Red Tesorerías	1.483	71,71	1.462	71,28	645	57,64
-Femenino	778	52,46	770	52,67	322	49,92
-Masculino	705	47,54	692	47,33	323	50,08
Total	2.011	100	2.051	100	1.119	100

Gestión de dotación

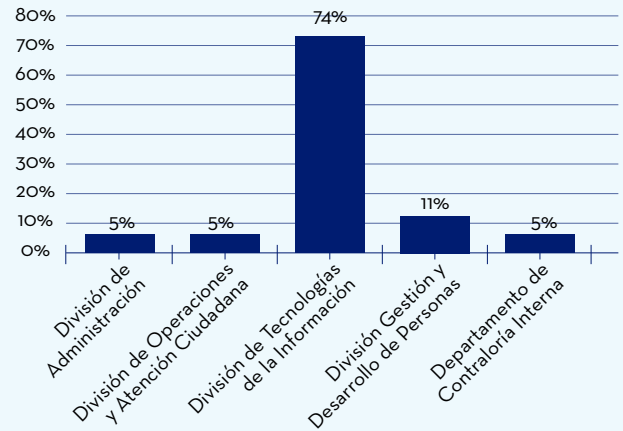
En el marco de la Política de Atracción y Selección de Talentos, durante 2019 se realizaron 22 procesos de selección para cargos a contrata, uno para suplencias y 18 para cargos a contrata de reemplazo. Esto con el propósito de dar continuidad a las funciones del Servicio, recibiendo en promedio 129 postulaciones por proceso.

Por otro lado, se efectuaron 11 nombramientos en cargos de planta directiva, a través del sistema de Alta Dirección Pública. El 39% de los procesos de selección correspondió a cargos de nivel central y el 61% restante para cargos en las Tesorerías Regionales y Provinciales.

En el caso del nivel central, la mayor parte de las incorporaciones se concentró en la División de Tecnologías de la Información (DTI), lo que es congruente con el mayor esfuerzo que se encuentra realizando el Servicio en el plano de la transformación tecnológica. Porcentajes menores de reclutamiento se observaron en las Divisiones de Gestión y Desarrollo de Personas, de Operaciones y Atención Ciudadana y de Administración y Finanzas, como también en el Departamento de Contraloría Interna (Gráfico 11).

Gráfico 11: Distribución de nueva dotación en el Nivel Central

Distribución de Nuevos Ingresos en Nivel Central



En el caso de las Tesorerías Regionales y Provinciales, las nuevas incorporaciones en 2019 se concentraron en el área de Cobranza y en las funciones de Operaciones y Atención Ciudadana, con 56% y 40%, respectivamente. En menor medida, también se registraron ingresos de nuevo personal en la División de Administración y Finanzas, con 4% (Gráfico 12).

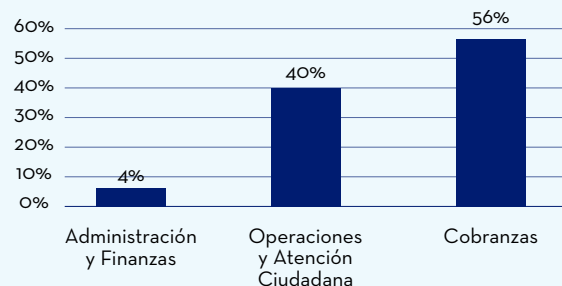
En términos de género, el 52% correspondió a hombres y el 48% a mujeres.

Cabe consignar que en 2019 se aplicaron encuestas de satisfacción de carácter voluntario, en relación con el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección. Dichas encuestas fueron de carácter mensual, para todos los postulantes externos. El número de candidatos que respondieron las encuestas fue de 59 personas.

El promedio de calificaciones de las encuestas de satisfacción fue de 6,3, en una escala de notas de 1 a 7.

Gráfico 12: Distribución de nueva dotación en Tesorerías Regionales y Provinciales

Distribución de Nuevos Ingresos en Tesorerías Regionales y Provinciales



Procesos de selección internos

En 2019 se realizaron 33 procesos de selección interno, que permitieron generar movilidad al interior del servicio, reconociendo al mismo tiempo las competencias de los funcionarios (as). El 79% de los procesos de selección internos fue para cargos en las Tesorerías Regionales y Provinciales y el 21% para cargos del nivel central. El Gráfico 13 presenta la asignación de los cargos seleccionados internamente en 2019. En este se puede observar una distribución relativamente pareja en las Divisiones de Cobranzas, Gestión y Desarrollo de Personas y Administración y Finanzas, con porcentajes similares.

En el caso de las nuevas asignaciones de cargos realizadas mediante procesos de selección internos para las Tesorerías Regionales y Provinciales, el 61% correspondió a funcionarios (as) del área de Cobranza, lo cual se explica por la política de reforzamiento aplicada en esta área, con el objetivo de aumentar la recuperación de fondos fiscales, mediante acciones de cobranza coactiva.

Gráfico 13: Distribución de Procesos Internos en Nivel Central

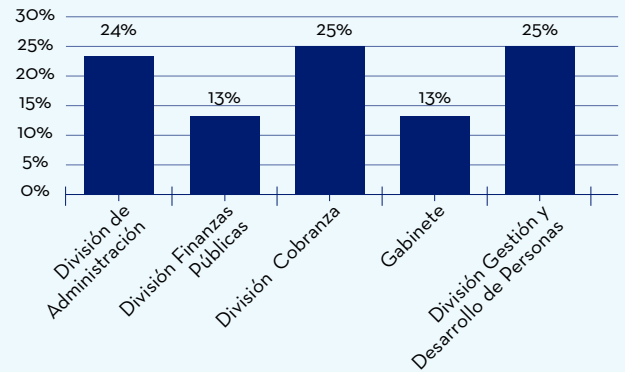
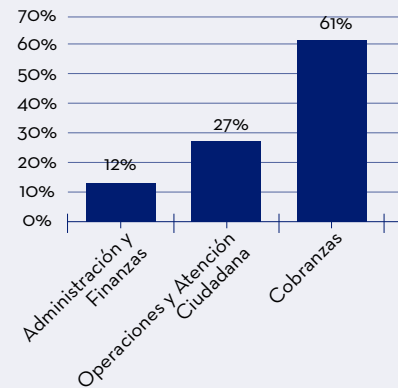


Gráfico 14: Distribución de Procesos Internos en Tesorerías Regionales y Provinciales



Modelo de dotación

En 2019 la Tesorería comenzó a aplicar un nuevo modelo de gestión de dotación que contempla el reporte y análisis de información dotacional óptima para las áreas de Operaciones y Cobranza, en relación con las otras áreas funcionales del Servicio. Este ejercicio permite comparar la situación ocupacional en ambas áreas, que corresponden al core del negocio de Tesorería, con la dotación vigente en cada dependencia, así como en cada Tesorería Regional y Provincial, con el fin de identificar si existe superávit o déficit, según corresponda.

	Dotación 2019	%
Funcionarias	1.035	51,5
Funcionarios	976	48,5
Total	2.011	100

Al 31 de diciembre de 2019 la dotación total de la Tesorería General de la República llegó a 2.011 personas, lo que a igual fecha en 2018 representa 17 funcionarios menos.

Durante 2019 se realizaron 67 contratos primeros, de ellos, 39 corresponden a nuevos ingresos, destinados a apoyar principalmente las áreas de negocios clave, así como para procurar el óptimo funcionamiento de las Tesorerías Regionales y Provinciales. Se entiende por contratos prime-

ros aquellos que se realizan por primera vez a un funcionario o funcionaria, por lo que no todos corresponden a ingresos de nuevas personas, sino que también considera el traspaso a la contrata de personal a honorarios a suma alzada, contratos reemplazos y suplentes, entendiendo que la modalidad a contrata en el sector público es a un año, pudiendo renovarse anualmente.

Tabla 28WW: Dotación por zonas a diciembre de 2019

	Mujeres	Hombres	Total
Regiones	481	426	907
Región Metropolitana	283	258	541
Nivel Central	271	292	563
Total	1.035	976	2.011

A su vez, los otros 28 contratos primeros, concretados en 2019, corresponden a la regularización de diferentes situaciones contractuales de personas que ya formaban parte del Servicio.

Además, durante 2019 se verificaron 42 ascensos en la planta de administrativos y dos en la planta de auxiliares.



Capítulo 5

Anexo Estadístico



Ingresos del Tesoro Público

2011 - 2019 (Cifras en millones de pesos corrientes)

Ingresos Generales

INGRESOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
IMPUESTOS	22.553.013	24.027.073	23.409.463	24.838.876	27.830.504	29.010.572	30.767.458	34.344.942	34.632.414
Impuestos a la renta	10.625.021	12.393.602	11.063.154	11.781.102	13.893.525	13.169.920	13.932.829	15.919.978	16.737.390
Impuestos al valor agregado	9.219.880	9.545.574	11.281.685	12.165.671	13.303.604	13.918.084	14.753.636	15.681.404	15.885.890
Impuestos a productos específicos	2.024.591	1.978.041	1.987.475	2.224.209	2.378.198	2.520.052	2.620.006	2.728.472	2.802.130
Impuestos a los actos jurídicos	289.095	299.375	247.373	273.559	272.118	459.833	518.625	587.721	672.555
Impuestos al comercio exterior	293.557	313.594	303.429	337.885	324.391	283.115	308.172	346.069	321.507
Impuestos varios	265.090	334.258	235.727	233.060	343.404	363.708	480.585	530.209	474.024
Otros ingresos tributarios	110.908	149.286	122.433	166.219	189.307	236.159	220.660	289.357	227.426
Sistema de pago de impuestos	-275.128	-986.656	-1.831.813	-2.342.828	-2.874.042	-1.940.297	-2.067.054	-1.738.267	-2.488.508
					0			-	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	14.491	12.594	19.184	656.509	180.882	554.138	1.331.422	1.093.060	2.233.525
RENTAS DE LA PROPIEDAD	986.613	342.561	718.463	698.143	264.205	285.057	465.989	686.338	370.774
INGRESOS DE OPERACIÓN	10.544	20.328	13.871	15.550	22.472	19.521	20.633	22.814	25.297
OTROS INGRESOS CORRIENTES	298.244	161.077	256.704	495.491	588.138	512.861	472.088	564.811	675.163
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	102	850	363	477	281	281	349	260	193
VENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS	1.927.965	4.682.689	4.818.051	1.388.068	2.795.575	1.202.071	1.802.298	1.985.581	1.640.791
RECUPERACION DE PRESTAMOS	-100	-42	-210	32	20	76	82	84	56
FONDO DE RESERVA DE PENSIONES	270.613	636.301	966.560	457.747	485.900	443.023	718.368	899.577	2.459.471
FONDO ESTABILIZACIÓN ECONÓMICA SOCIAL	124.186	911.224	1.008.797	419.060	448.335	460.738	214.594	494.854	2.136.563
FONDO PARA LA EDUCACIÓN	0	0	2.095.767	2.080.881	2.416.860	2.370.035	1.632.732	1.091.391	443.528
FONDO DE APOYO REGIONAL	0	0	0	173.885	244.443	295.005	385.650	484.904	595.562
FONDO TRATAMIENTO SALUD ALTO COSTO	0	0	0	0	30.000	60.000	149.584	201.472	210.488
SUBTOTAL	26.185.673	30.794.653	33.307.013	31.224.721	35.307.616	35.213.378	37.961.248	41.870.088	45.423.826
ENDEUDAMIENTO	3.621.741	2.395.416	2.210.098	4.954.432	5.693.457	19.766.662	8.093.967	10.274.889	9.125.017
Interno	2.908.567	1.676.163	2.209.273	3.718.528	4.631.311	18.005.909	6.531.053	8.050.818	7.265.480
Externo	713.175	719.253	825	1.235.904	1.062.146	1.760.754	1.562.914	2.224.071	1.859.538
OPERACIONES DE CAMBIO	93.183	49.334	51.079	1.543	-3.188	-2.512	1.648	-221.563	50.532
USO DE CAJA	-157.009	-247.729	362.852	201.053	-410	9.317	493.780	53.473	146.617
TOTAL INGRESOS GENERALES	29.743.588	32.991.674	35.931.042	36.381.749	40.997.474	54.986.845	46.550.643	51.976.887	54.745.992
INGRESOS EXTRAPRESUPUESTARIOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	1.185.942	1.265.746	1.413.533	1.596.461	1.737.954	1.907.152	2.112.009	2.317.770	2.552.114
Transferencia de vehículos	46.747	51.509	55.231	65.726	71.902	82.330	84.870	85.788	98.230
Bono Laboral	38.145	24.936	31.147	65.498	40.844	41.688	59.144	62.181	54.141
Bienes raíces	764.204	816.613	854.562	958.481	1.071.218	1.160.371	1.251.107	1.422.935	1.553.090
Acuicultura	5.260	4.234	6.312	9.120	10.545	13.144	14.914	15.372	18.597
Permisos de circulación	163.011	188.298	201.105	227.446	244.604	268.569	311.382	326.560	364.670
Patente profesional	90.660	101.483	113.553	126.352	140.458	155.773	160.657	168.531	180.159
Otros	77.915	78.673	151.622	143.838	158.384	185.277	229.934	236.402	283.228
Total Ingresos Tesoro Público	30.929.530	34.257.420	37.344.575	37.978.210	42.735.428	56.893.997	48.662.652	54.294.657	57.298.106

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

2011 - 2019 (Cifras en millones de pesos corrientes)

Gastos Generales

GASTOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SUBSIDIOS	654.512	714.809	795.503	870.783	954.035	1.020.503	1.060.098	1.101.892	1.164.242
Transferencias corrientes	610.698	678.360	749.037	828.092	900.237	965.244	990.739	1.032.986	1.096.099
Transferencias de capital	43.814	36.449	46.466	42.692	53.797	55.259	69.360	68.906	68.143
								-	
OPERACIONES COMPLEMENTARIAS	6.503.121	6.380.770	5.197.019	3.990.241	3.046.228	4.051.751	5.423.707	5.040.364	3.922.574
Prestaciones de seguridad social y bienes de consumo	159.470	162.728	177.103	209.700	209.609	226.431	253.351	277.640	288.926
Transferencias corrientes y otros gastos	216.280	253.171	286.410	518.793	493.141	816.221	1.361.339	1.477.986	1.172.800
Adquisición de activos financieros	5.603.956	4.244.543	1.246.730	2.617.488	1.676.750	2.246.333	2.620.431	2.285.054	1.439.521
Transferencias de capital y préstamos	523.415	1.720.329	3.486.776	644.260	666.728	762.766	1.188.587	999.684	1.021.326
SERVICIO DE LA DEUDA	448.320	564.818	635.399	756.262	927.145	1.152.954	1.359.573	1.563.140	1.775.064
Intereses deuda - interna	330.402	441.497	519.805	621.791	794.427	981.756	1.155.647	1.289.348	1.471.465
Intereses deuda - externa	117.829	122.457	115.550	115.112	131.348	168.555	200.241	269.314	299.294
Otros gastos financieros deuda interna	37	40	30	359	652	215	694	376	732
Otros gastos financieros deuda externa	52	825	15	19.000	718	2.428	2.990	4.102	3.573
APORTE FISCAL LIBRE A ORGANISMOS PÚBLICOS	21.635.011	23.375.755	24.713.590	26.713.925	30.766.400	32.484.830	34.407.833	35.829.204	38.911.070
FONDO DE RESERVA DE PENSIONES	270.613	636.301	966.560	457.747	485.900	443.023	718.368	899.577	2.459.471
FONDO DE ESTABILIZACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	124.186	911.224	1.008.797	419.060	448.335	460.738	214.594	494.854	2.136.563
FONDO PARA LA EDUCACIÓN	-	-	2.095.767	2.080.881	2.416.860	2.370.035	1.632.732	1.091.391	443.528
FONDO DE APOYO REGIONAL	-	-	-	173.885	244.443	295.005	387.334	487.664	594.047
FONDO TRATAMIENTO SALUD ALTO COSTO	-	-	-	-	30.000	60.000	149.584	201.472	210.488
SUBTOTAL	29.635.762	32.583.677	35.412.635	35.462.785	39.319.346	42.338.837	45.353.823	46.709.557	51.617.046
AMORTIZACIONES SERVICIO DE DEUDA	107.825	407.997	518.408	918.964	1.268.829	12.648.008	1.196.820	5.267.331	3.128.947
Interna	19.917	19.391	21.988	524.264	1.163.169	12.138.790	925.323	4.507.667	2.331.704
Externa	87.908	388.606	496.420	394.700	105.660	509.218	271.497	759.664	797.242
TOTAL GASTOS GENERALES	29.743.588	32.991.674	35.931.042	36.381.750	40.588.175	54.986.846	46.550.644	51.976.888	54.745.993
GASTOS EXTRAPRESUPUESTARIOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
DISTRIBUCIÓN EXTRAPRESUPUESTARIA	1.179.154	1.266.606	1.352.078	1.539.901	1.766.979	1.907.972	2.077.801	2.335.019	2.539.075
Transferencia de vehículos	22.816	25.715	27.711	31.925	35.492	40.915	42.789	43.813	47.508
Bono Laboral	39.681	30.038	41.110	46.328	57.215	47.099	54.579	61.677	60.756
Bienes Raíces	312.157	330.826	348.574	386.825	445.284	495.063	524.878	585.330	629.811
Acuicultura	1.429	2.406	2.118	4.086	4.278	5.280	7.144	7.404	8.036
Fondo Comun Municipal	727.229	795.690	843.941	954.749	1.094.686	1.165.553	1.261.500	1.414.195	1.540.906
Permisos de circulación	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patente profesional	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	75.843	81.931	88.624	115.987	130.024	154.061	186.911	222.601	252.059
Total gastos Tesoro Público	30.922.742	34.258.280	37.283.120	37.921.650	42.355.154	56.894.818	48.628.444	54.311.907	57.285.068

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	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fondo de Estabilización Económica y Social (FEES)	13.157	14.998	15.419	14.689	13.966	13.772	14.739	14.134	12.233
Fondo de Reserva de Pensiones (FRP)	4.406	5.883	7.335	7.944	8.112	8.862	10.011	9.663	10.812

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	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bonos Soberanos en Dólares del Tesoro Público	3.488	4.314	3.478	4.998	5.359	8.341	10.929	12.697	14.098
Bonos Soberanos en Pesos del Tesoro Público	833	908	829	715	656	651	706	624	511
Créditos Tesoro Público	276	274	259	283	1.260	589	710	793	805
Créditos Institucionales	684	639	593	549	502	500	463	430	401
Total	5.280	6.135	5.160	6.544	7.777	10.081	12.807	14.544	15.816

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	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bonos y pagarés	444.857	477.862	262.920	61.361	16.927	396.135	455.917	337.267	220.666
Depositos a plazos (pesos-UF-US\$)	801.923	653.731	460.490	1.344.788	373.266	245.255	821.839	208.862	614.572
Operaciones de renta fija (Pacto)	458.349	407.520	243.947	194.506	404.000	470.035	127.568	511.661	528.241
Fondos mutuos y fondos de inversión	314.013	390.236	226.328	192.947	177.648	220.811	53.162	196.123	208.105
Total	2.019.142	1.929.348	1.193.685	1.793.602	971.841	1.332.236	1.458.487	1.253.913	1.571.584

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

Instrumentos / Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bono Soberano	655	307	160	91	60	10	20	-	-
T-Notes y T-Bills	2.685	556	2.490	2.730	1.902	2.956	1.746	1.004	200
Certificados de depósito	2.751	2.244	1.951	2.191	1.738	1.038	1.098	126	-
Time Deposit	625	2.991	483	412	434	209	182	741	27
Operaciones de renta fija (Pacto)	0,4	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósito a plazo (BCCCHCL)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondos mutuos y fondos de inversión	-	290	-	-	-	-	-	-	-
Total	6.716	6.387	5.085	5.424	4.135	4.213	3.045	1.871	226

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

Fondo Común Municipal (Millones de pesos corrientes)

Gastos Generales

Descripción / años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Impuesto Territorial (60% -65%)	431.025	468.710	491.854	553.216	618.678	671.553	718.885	824.928	898.356
Permisos de circulación (62,5%)	163.017	188.304	201.106	227.462	244.152	268.569	311.382	326.560	364.670
Patentes comerciales (65% - 55%)	90.660	101.483	113.553	126.352	140.458	155.773	160.657	168.531	180.159
Bienes fiscales (100%)	2.233	2.000	1.416	2.149	1.488	1.563	1.966	1.470	1.927
Transferencia de vehículos 1,5% (50%)	23.373	25.755	27.616	32.861	35.951	41.165	42.435	42.894	49.115
Multas fotorradars	6.375	6.072	6.299	7.350	12.301	11.776	13.907	13.823	14.410
Total	716.685	792.324	841.843	949.390	1.053.027	1.150.400	1.249.234	1.378.205	1.508.638

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

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

Ranking de la 20 municipalidades con mayor participación en la distribución del Fondo Común Municipal (millones de pesos corrientes)

N°	Municipalidad/Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	PUENTE ALTO	32.378	36.191	37.893	41.483	47.476	50.140	52.828	55.755	59.660
2	MAIPU	25.162	29.174	30.547	33.441	38.683	40.784	42.970	45.832	49.042
3	LA FLORIDA	15.350	16.525	17.302	18.942	21.536	22.894	24.122	25.683	27.482
4	LA PINTANA	11.828	12.986	13.597	14.885	16.987	17.991	18.956	20.164	21.576
5	TEMUCO	7.039	7.800	9.005	11.021	12.641	13.957	15.923	18.304	19.965
6	VALPARAISO	4.426	5.186	6.184	7.571	9.318	10.389	13.374	17.362	19.282
7	ARICA	8.197	8.774	9.265	10.439	12.340	13.583	15.764	17.246	18.528
8	VALDIVIA	5.303	5.687	6.213	7.603	9.522	10.512	12.325	16.773	18.201
9	SAN BERNARDO	9.825	10.673	11.175	12.233	13.962	14.786	15.579	16.750	17.923
10	PUERTO MONTT	3.682	4.319	5.170	7.564	10.303	11.487	14.162	16.357	17.768
11	EL BOSQUE	9.668	10.468	10.960	11.999	13.672	14.502	15.280	16.397	17.546
12	COQUIMBO	8.324	9.014	9.438	10.332	11.822	12.525	13.324	15.245	17.289
13	CHILLAN	6.099	6.771	8.095	9.320	10.811	11.809	13.433	14.315	15.318
14	LOS ANGELES	7.100	8.067	8.804	9.696	11.343	12.024	12.769	13.790	15.091
15	CERRO NAVIA	8.221	8.900	9.319	10.202	11.624	12.331	12.992	13.847	14.817
16	PUDAHUEL	7.878	8.787	9.201	10.072	11.445	12.174	12.827	13.811	14.778
17	TALCA	7.404	8.411	9.019	9.982	11.522	12.142	12.793	13.731	14.692
18	PEÑALOLEN	7.782	8.357	8.677	9.426	10.649	11.360	11.969	12.872	13.774
19	OVALLE	5.982	6.618	7.225	8.519	10.284	10.887	11.735	12.504	13.380
20	LA GRANJA	7.031	7.610	7.943	8.669	9.846	10.381	10.956	11.709	12.552
21	OTRAS COMUNAS	528.550	575.372	608.911	691.350	788.900	838.893	907.420	1.025.747	1.122.241
	TOTAL (MM\$)	727.229	795.690	843.941	954.749	1.094.686	1.165.553	1.261.500	1.414.195	1.540.906

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 las que más aportan al FCM, beneficiando con ello a las comunas de menores ingresos.

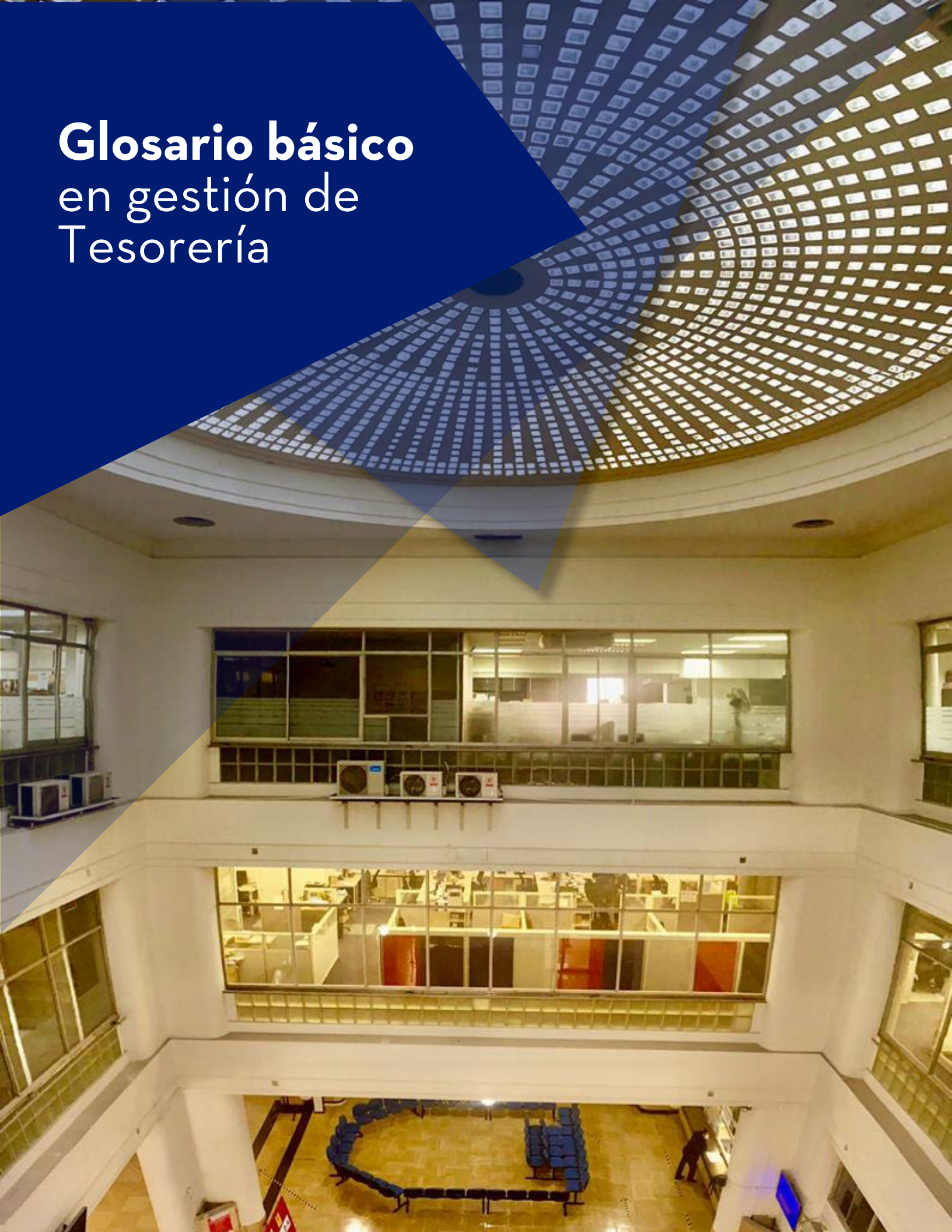
Ranking de la 20 municipalidades con mayor Aporte al FCM por recaudación de Impuesto Territorial (millones de pesos corrientes)

N°	Municipalidad/Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	LAS CONDES	68.300	75.704	85.818	88.312	90.920	109.297	114.994
2	SANTIAGO	37.571	41.016	44.554	47.508	50.240	53.574	55.335
3	LO BARNECHEA	22.806	25.582	29.460	32.109	33.893	42.503	49.105
4	VITACURA	25.233	27.562	31.013	34.195	36.761	42.604	45.953
5	PROVIDENCIA	28.829	30.323	32.994	35.468	38.627	42.737	45.142
6	VIÑA DEL MAR	17.369	19.111	21.367	23.167	24.369	26.057	26.000
7	ANTOFAGASTA	9.420	12.789	15.447	16.172	18.100	19.697	21.139
8	ÑUÑO A	10.901	11.915	13.142	14.334	15.525	18.327	20.302
9	COLINA	7.206	9.073	11.318	12.279	14.410	17.659	19.757
10	CONCEPCION	9.461	11.617	12.773	14.114	15.317	14.331	15.186
11	PUDAHUEL	3.624	4.280	5.908	6.456	7.728	11.621	13.843
12	IQUIQUE	6.858	8.018	9.566	10.823	12.311	12.923	13.739
13	LA SERENA	6.197	7.361	7.652	8.792	9.852	12.186	13.216
14	LA REINA	6.989	8.020	8.899	9.424	9.972	11.708	12.629
15	QUILICURA	7.682	8.626	9.737	10.393	11.269	12.495	12.585
16	TEMUCO	7.466	8.438	9.503	9.871	10.782	11.120	12.579
17	MAIPU	6.477	7.566	8.038	10.412	10.545	10.700	11.793
18	HUECHURABA	5.930	7.210	7.610	8.419	8.846	10.359	11.645
19	LA FLORIDA	5.782	6.750	7.796	8.615	8.333	10.578	11.640
20	SAN BERNARDO	4.979	5.567	5.960	6.673	7.047	8.851	10.021
21	OTRAS MUNICIPALIDADES	192.775	216.688	240.123	264.018	284.038	325.600	361.753
TOTALES		491.854	553.216	618.678	671.553	718.885	824.928	898.356

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



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). 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

2019



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, mayo de 2020.

tgr.cl