
**BALANCE
DE GESTIÓN INTEGRAL
AÑO 2008**

**TESORERÍA GENERAL DE LA
REPÚBLICA**

SANTIAGO DE CHILE

Índice

1. Presentación	3
2. Resultados de la Gestión 2008	5
3. Desafíos 2009	15
4. Anexos	21
Anexo 1: Identificación de la Institución.....	22
Anexo 2: Recursos Humanos.....	26
Anexo 3: Recursos Financieros.....	31
Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2008.....	40
Anexo 5: Programación Gubernamental	43
Anexo 6: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2008.....	44
Anexo 7: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo.....	45
Anexo 8: Proyectos de Ley.....	46

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Hitos más importantes del Programa de Mejoramiento de la Gestión.....	12
Cuadro 2: Cumplimiento Programación Gubernamental 2008.....	13
Cuadro 3: Compromisos Programación Gubernamental 2009.....	19
Cuadro 4: Compromisos Ley de Presupuesto 2009.....	20
Cuadro 5: Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos.....	29
Cuadro 6: Recursos Presupuestarios 2008.....	31
Cuadro 7: Ingresos y Gastos años 2007 – 2008, Ley de Presupuestos 2009.....	32
Cuadro 8: Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2008.....	33
Cuadro 9: Indicadores de Gestión Financiera.....	35
Cuadro 10: Transferencias Corrientes.....	36
Cuadro 11: Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2008.....	39
Cuadro 12: Cumplimiento de Indicadores de Desempeño año 2008.....	40
Cuadro 13: Otros Indicadores de Desempeño año 2008.....	42
Cuadro 14: Cumplimiento Programación Gubernamental año 2008.....	43
Cuadro 15: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2008.....	45

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Recaudación anual en el Portal de Pagos.....	9
Gráfico 2: Número de Transacciones de usuarios vía internet.....	9
Gráfico 3: Cantidad de formularios en moneda extranjera durante el año 2008.....	11
Gráfico 4: Dotación Efectiva año 2007 por tipo de Contrato (mujeres y hombres).....	26
Gráfico 5: Dotación Efectiva año 2007 por Estamento (mujeres y hombres).....	27
Gráfico 6: Dotación Efectiva año 2007 por Grupos de Edad (mujeres y hombres).....	28

1. Presentación

La Tesorería General de la República, dependiente del Ministerio de Hacienda, está encargada de la provisión de recursos financieros del Fisco por medio de su recaudación y cobranza; de la administración financiera de los fondos públicos y del pago oportuno de las obligaciones que debe cumplir el Estado por mandato legal. Por ello, sus funciones se enmarcan en 4 áreas de negocios: Recaudación, Egresos, Cobranza y Finanzas Públicas. Los clientes atendidos, son principalmente agentes económicos del país, en su calidad de contribuyentes, diversas autoridades de gobierno, otros servicios públicos, municipalidades y órganos a los que se transfiere fondos.

Respecto de su estructura organizacional, la Tesorería General es dirigida por un jefe superior denominado Tesorero General de la República y está constituida por 8 Divisiones y Departamentos, y 4 Unidades Estratégicas: Planificación, Control de Gestión Institucional y Relaciones Internacionales; Auditoría Interna; Ingeniería de Negocios; Marketing, Comunicaciones y Atención al Cliente. Su dotación se compone de un total de 1.530 funcionarios, quienes desarrollan su actividad a lo largo de 17 Tesorerías Regionales y 28 Tesorerías Provinciales, además de los que laboran en la Tesorería General, a nivel central.

Entre los principales logros del año se pueden mencionar algunos tales como:

Recaudación de Deuda Morosa Recuperada. Los altos rendimientos logrados, gracias a la optimización de los procesos de cobro, han permitido superar las metas establecidas a nivel institucional en la Ley de Presupuestos, Programa de Mejoramiento de la Gestión de Hacienda y Plan de Lucha contra la Evasión. Manteniendo esta tendencia, en el año 2008 se logró recuperar por este concepto \$286.549 millones de pesos, equivalentes al 15% de la deuda fiscal total.

Planificación Estratégica. Durante el 2008 se realizó un proceso de Planificación Estratégica, para actualizar la mirada de la Institución respecto de los nuevos desafíos, que tanto el entorno como su propio quehacer le han planteado, permitiendo orientar la gestión institucional. Para ello, se unificaron criterios respecto de los objetivos institucionales, lo que se tradujo en una nueva Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, que orientarán los diversos proyectos de la Tesorería General. Todo a través de un proceso participativo, involucrando a las diversas Jefaturas, encabezadas por la Tesorera General, y a todos los funcionarios del Servicio.

Portal de Pagos de Chile. Durante el 2008 se incorporaron la Superintendencia de Electricidad y Combustible, la Dirección General de Aeronáutica Civil, el Ministerio de Salud y las Municipalidades de Peñalolén y Coyhaique. Además se incorporó al sistema de cargo previo, en su modalidad envío en línea de información de obligaciones, el Ministerio del Trabajo, el Instituto Nacional de Estadísticas y la Subsecretaría de Telecomunicaciones, todo lo cual permitió optimizar el proceso de pagos a través del Portal, en beneficio directo del ciudadano.

La Recaudación de Deuda Morosa y el Portal de Pagos corresponden a compromisos asumidos en la Programación Gubernamental año 2008, cumplidos a cabalidad.

Acercamiento del Gobierno a la ciudadanía: La Tesorería General implementó el proyecto de apertura de nuevas Tesorerías, para el periodo 2008 - 2010, durante este primer año se inauguraron las Tesorerías Provinciales de Melipilla, Viña del Mar, del Ranco, y Villa Alemana; además de la oficina de atención de Porvenir, traduciéndose esto en un beneficio directo para 308.309 contribuyentes, de 18 comunas y un incremento en la recuperación tributaria a través de la acción de cobro de estas nuevas Tesorerías.

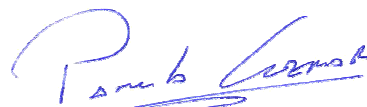
Incorporación de Pago en Moneda Extranjera: En el año 2008, como parte de las medidas publicadas por el Ministerio de Hacienda el año 2007, se implementó un sistema de recepción en línea de las declaraciones, giros y pagos asociados en moneda extranjera, buscando beneficiar en especial al sector exportador.

Modernización del área de Finanzas Públicas: Se aprobó el proyecto de Modernización de la División Finanzas Públicas presentado a MIDEPLAN, el cual proporcionará recursos extraordinarios, independientes del presupuesto normal. Éste considera mejoras a nivel de negocios, sistemas, control de gestión, procesos, infraestructura, tecnología de Información, recursos humanos y estructura organizacional.

Plan Chile Emprende Contigo: Durante el 2007 se promulgó la Ley 20.221, que amplió, transitoriamente, de 12 a 36 meses, el plazo para otorgar facilidades de pago a deudores morosos. Desde el inicio de su vigencia y hasta el 2 de mayo de 2008, fecha de término de ella, un total de 57.398 deudores suscribieron un convenio de éstas características.

Gestión por competencias: Con el objeto de contribuir a la mejora continua de la Tesorería General de la República y dar apoyo al cumplimiento de los objetivos del negocio y desafíos estratégicos, se trabajó en un modelo de gestión por competencias que permita la implementación de herramientas de evaluación, desarrollo y profesionalización de las personas.

Sobre los desafíos que el Servicio de Tesorerías compromete para el año 2009, podemos señalar: apertura de las Tesorerías de Coquimbo y Talcahuano; implementación de la segunda etapa del proyecto Modelo Común de Atención para las Tesorerías de Illapel, Ovalle, Osorno, Valparaíso, Chillán, Copiapó, Quillota y Rancagua. Se implementará el proyecto de Modernización del área de Finanzas Públicas y se desarrollará e implementará la Primera Etapa del proyecto de Fiscalización de Egresos no tributarios. Además se continuará con la implementación de Banca en Línea, con el objetivo de optimizar el procesamiento de la información y se optimizará el proceso de cobranza a través del proyecto de Fortalecimiento de la Cobranza Judicial masiva de impuestos y de otros créditos del sector público, el que busca realizar una cobranza más oportuna, continua y eficiente sobre los contribuyentes deudores del Fisco.



Pamela Cuzmar Poblete
Tesorera General de la República

2. Resultados de la Gestión 2008

A continuación se presentan los principales logros alcanzados durante el año 2008 por el Servicio de Tesorerías, tanto en materias de gestión interna, como relacionados al cumplimiento de compromisos institucionales. Es importante destacar que la gran mayoría de los logros señalados, fueron logrados con recursos internos de la Institución.

Las inversiones que realizó la Tesorería General durante el año 2008, corresponden principalmente a temas relacionados con infraestructura, como la apertura de nuevas Tesorerías, remodelación de oficinas con el fin de implementar el modelo integral de atención y mejoras de áreas a nivel central para mejorar la calidad de servicio entregada a los usuarios.

1. Planificación Estratégica

Durante el año 2008 se inicia un Proceso de Planificación Estratégica, que busca actualizar la mirada de nuestra organización en relación a los nuevos desafíos, que tanto el entorno como su propio quehacer le han planteado, y que, además, permita orientar la gestión institucional.

El Proceso de Planificación Estratégica, busca transformarse en una “carta de navegación” para la acción de los próximos tres años, unificando criterios en relación a los objetivos institucionales, lo que se traduce en una nueva Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, que alinearan a los diversos proyectos institucionales.

Para las definiciones estratégicas, se estableció un proceso participativo que involucrara a las diversas Jefaturas de la Institución, encabezadas por la Tesorera General de la República, y a todos los funcionarios del Servicio. Como resultado de todo este proceso, se llegó a la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos que se presentan a continuación:

Misión de la Tesorería General de la República

“Somos el Servicio Público responsable de Recaudar y Cobrar los tributos y créditos del sector público; Pagar las obligaciones fiscales y Administrar los recursos financieros para el funcionamiento del Estado, al servicio de la ciudadanía contribuyendo al desarrollo de Chile.”

Visión de la Tesorería General de la República

“Ser un Servicio Público de excelencia en Recaudar, Cobrar, Pagar y Administrar los fondos públicos. Reconocidos por la ciudadanía por nuestra calidad de servicio, transparencia y cercanía. Integrado por un equipo de personas competentes, participativas y comprometidas con los valores de la institución.”

Objetivos Estratégicos

1. Consolidar a la Tesorería como un organismo de excelencia en la gestión de sus procesos.

-
2. Fortalecer el rol del área Finanzas Públicas de la Tesorería General en la toma de decisiones económicas del Estado.
 3. Optimizar el pago de las obligaciones fiscales y los procedimientos de fiscalización asociados.
 4. Fortalecer el proceso de cobro para obtener la mayor recuperabilidad de la cartera morosa.
 5. Facilitar a los ciudadanos el cumplimiento de sus obligaciones de pago con el Estado.
 6. Acercar la Tesorería a los ciudadanos de manera efectiva, consolidando un modelo de atención integral.
 7. Lograr niveles de desempeño de excelencia en los funcionarios por medio del desarrollo de sus competencias.

2. Cobranza.

a. Recaudación:

La Tesorería General de la República, desarrolló diversas acciones para cumplir con la Meta de Recaudación, las que en su conjunto permitieron obtener una recaudación ascendente a **\$286.548.525.415**, representativa del **15,02%** de la deuda fiscal total. Esta cifra refleja que se logró mantener los índices de recaudación, cumpliendo y superando las metas que se establecieron en la Ley de Presupuestos, así como también en el Programa de Mejoramiento de Gestión de Hacienda y los del Plan de Lucha contra la Evasión de la ley N° 19.738 de Junio de 2001. Al comparar la recaudación obtenida con años anteriores, se observa un aumento en la tasa de recuperación, lo que se debió principalmente a la aplicación de la Resolución N°698, la que permitió que un gran número de contribuyentes morosos realizaran convenios de pago, enmarcados dentro del Plan Chile Emprende Contigo.

b. Plan Chile Emprende Contigo: Facilidades para el cumplimiento tributario:

Al igual que el año 2007, siguen los efectos asociados a la promulgación de la Ley N° 20.221 en septiembre de 2007, la que permitió ampliar en forma transitoria de 12 a 36 meses, el plazo para otorgar facilidades de pago a contribuyentes morosos, lo que se tradujo en el otorgamiento de plazos más largos de pago y mayores porcentajes de condonación de recargos legales, siendo estos de un 80% de condonación con pago a través de convenio y de 80 a 90% de condonación en caso de pago al contado.

La ley se mantuvo en vigencia hasta el 2 de Mayo de 2008, dado que la autoridad de Hacienda dispuso la extensión del plazo de acuerdo a lo señalado en la Resolución Exenta N° 698. Con esto se contabilizó un total de 57.398 deudores que suscribieron un convenio de pago con estas características, desde el inicio y hasta el término de la ley. La medida beneficiaba a un universo potencial de 182.984 contribuyentes, compuesto por contribuyentes que se encuentran activos financiera y económicamente.

c. Segmentación Cartera Morosa:

Como consecuencia del análisis y estudio de la cartera morosa bajo determinados parámetros, entre los que destacan el monto adeudado y la antigüedad de la deuda, se realizaron diversas acciones de cobro según el segmento de cartera de que se trate:

Con respecto al segmento Grandes Deudores, se trabajó en fortalecer su gestión a nivel nacional, implementando cuatro unidades zonales durante el año 2008, ubicadas en las Tesorerías Regionales de Iquique, Valparaíso, Concepción y Puerto Montt; donde se replicó la experiencia obtenida por la sección, en la Región Metropolitana. Estas Unidades Zonales están integradas por equipos de trabajo capacitados, los que son asesorados y supervisados permanentemente desde el nivel central, a través de visitas periódicas. Entendiendo que la experiencia obtenida permite acrecentar el alcance que posee esta sección, en el año 2008 la cartera potencial que se gestionó corresponde a un 37% del total de la cartera morosa, lo que permitió obtener una recaudación superior a los 24 mil millones de pesos, siendo un 38% mayor al año anterior.

También durante el año 2008, y como parte del proyecto aprobado el año 2007 por MIDEPLAN, fue creada la Sección de Cobranza Administrativa dependiente del Departamento Cobranzas y Quiebras, que tiene la labor de generar campañas de cobro masivo al segmento de deudores menores a 10 millones de pesos. Durante este período se fijaron las bases técnicas y administrativas para proveer el servicio de contactabilidad con los contribuyentes, de modo de informar y derivar a estos deudores tributarios a las oficinas regionales y provinciales de la Tesorería General de la República. Es importante destacar que la creación de las bases técnicas y administrativas es un producto de varias etapas realizadas durante el año 2008, en donde la Tesorería General, realizó un análisis de todos los componentes que intervienen en esta modalidad del proceso de cobro, procediendo a reformularlo y proponiendo mejoras en la dotación de los recursos humanos y la implementación tecnológica, comprendiéndose dentro de este último, los actuales sistemas de apoyo informático, como también la plataforma y los recursos humanos que lo sustentan.

Cabe destacar que durante el año 2008 además del levantamiento de las mejoras, también se trabajó en la creación de la solución propuesta, rediseño organizacional, desarrollo de las bases de licitación para mejorar la infraestructura tecnológica, física y la distribución de la misma, además del llamado a concurso del recurso humano requerido para la implantación de la nueva Unidad de cobro. Con la creación de esta unidad se pretende mejorar la gestión de cobro amigable y prejudicial, logrando un pronto pago de los deudores y/o acuerdos de pago, evitando con ello que sean sometidos a cobro judicial que significa un mayor costo y tiempo de proceso.

Por tanto, las principales actividades realizadas en relación a este proyecto, son las siguientes:

- Afinamiento de la solución escogida.
- Rediseño organizacional.
- Análisis dotación personal.
- Creación de bases de licitación.
- Llamado a concurso de los cargos.
- Creación oficial de la unidad mediante resolución exenta N° 3731 de diciembre de 2008.

3. Modernización de la División de Finanzas Públicas

El año 2008 se logró la aprobación del proyecto de Modernización de la División de Finanzas Públicas presentado a MIDEPLAN, el cual se sitúa dentro de los programas de inversión que considera el Servicio, para modernizar sus procesos de negocios, sistemas y plataformas tecnológicas.

El proyecto considera mejoras a nivel de:

- a. Procesos, Sistemas y Control de Gestión: Redefiniendo los procesos de la División de Finanzas Públicas de acuerdo a su misión y objetivos estratégicos y a partir de éstos desarrollando sistemas que soportarán y permitirán modernizar su gestión.
- b. Tecnologías de Información: Dotando a la Tesorería General de la República en general, y a Finanzas Públicas en particular, de una plataforma informática que le permita automatizar los procesos de flujos de documentos facilitando de esta forma la automatización de procesos de negocios y abasteciendo de licencias de software de análisis técnico y el suministro de la data en tiempo real para el análisis de inversiones.
- c. Infraestructura Física: Dotando a la División de Finanzas Públicas de una infraestructura física adecuada para su correcto funcionamiento, considerando un layout, mobiliario y equipamiento funcional.
- d. Recurso Humanos y Estructura Organizacional: Dotando y manteniendo personal adicional idóneo para cumplir con la misión y objetivos estratégicos de la Institución.

4. Portal de Pagos de Chile.

Durante el año 2008, se siguió potenciando el Portal de Pagos de Chile, incorporándose los siguientes Servicios Giradores:

- Superintendencia de Electricidad y Combustible.
- Dirección General de Aeronáutica Civil.
- Ministerio de Salud.
- Municipalidad de Peñalolén.
- Municipalidad de Coyhaique.

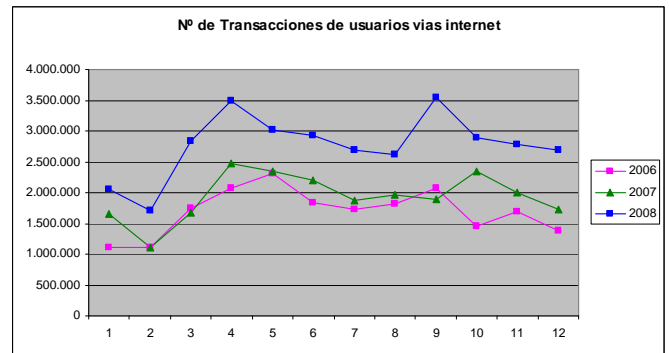
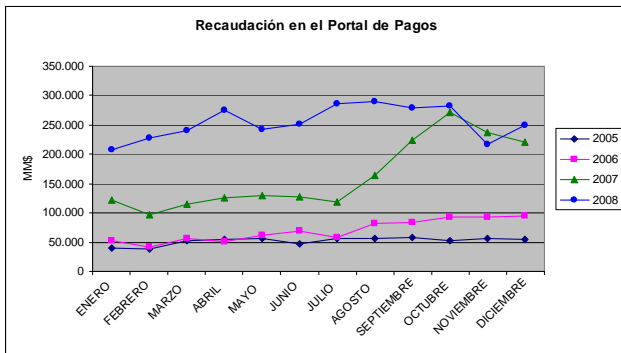
Además se incorporaron al sistema de cargo previo, en su modalidad envío en línea de información de obligaciones, las siguientes instituciones:

- Ministerio del Trabajo.
- Instituto Nacional de Estadísticas.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones.

Con las nuevas aplicaciones disponibles en el sitio web, el mayor beneficiado es el ciudadano ya que puede optar por realizar la mayoría de sus obligaciones con el Estado a través del Portal de Pagos, sin tener que recurrir a distintas entidades públicas, con el costo asociado que esto implica.

Para poder visualizar gráficamente el crecimiento sostenido que ha tenido el Portal de Pagos de Chile durante estos últimos años, a continuación se muestra las estadísticas con respecto a la utilización del portal:

Gráfico 1 y 2: Recaudación anual en el Portal de Pagos y Número de transacciones de usuarios vía internet ¹



Como se puede observar, ha ido aumentando tanto en número de transacciones, que dicen relación con la utilidad que representa el portal para los ciudadanos, como en el monto de los pagos, que se debe a la mayor variedad de aplicaciones con que cuenta el portal.

5. Ampliación Red de Tesorerías.

En la búsqueda permanente de mejorar la atención a nuestros usuarios y estrechar el vínculo con la ciudadanía, la Tesorería General de la República definió el proyecto de apertura de nuevas Tesorerías, para el periodo 2008 -2010, el cual en este primer año permitió la inauguración de las Tesorerías Provinciales de Melipilla, Viña del Mar, del Ranco, y Villa Alemana; además de la oficina de atención de Porvenir, traduciéndose en un beneficio directo para 308.309 contribuyentes, correspondientes a 18 comunas, además de un incremento en la recuperación tributaria a través de la acción de cobro de estas nuevas Tesorerías.

Como complemento al proyecto de aperturas de Tesorerías, se definió un nuevo modelo de atención, que asume de manera integral y personalizada la atención de los usuarios. Éste se implantó en las nuevas Tesorerías adecuando la estructura, tanto funcional como física, a los requerimientos que han ido

¹ Los gráficos 1 y 2 corresponden a los indicadores considerados en la Ley de Presupuesto que se denominan "Porcentaje anual de crecimiento de la recaudación en el Portal de Pagos" y "Tasa de variación del número de Transacciones de Usuarios efectuadas vía internet" respectivamente (Ver Anexo 4).

surgiendo en el desarrollo del proceso modernizador del Servicio, logrando mejorar la atención y relación con la ciudadanía, y optimizar los procesos de las áreas de negocio.

Se debe destacar que la ampliación de la Red de Tesorerías, corresponde a la mayoría de las inversiones realizadas durante el periodo 2008, siendo los costos asociados a cada una de las nuevas oficinas, los siguientes:

Tesorería	Viña del Mar	Del Ranco	Melipilla	Villa Alemana	La Ligua	Cauquenes
Gastos del proyecto (M\$)	\$91.302	\$70.386	\$76.671	\$70.406	\$44.919	\$68.787

Por tanto, la ejecución de los proyectos de Apertura de Tesorerías e Implementación del Modelo Integral de Atención, tuvo un costo asociado de M\$422.471. Se debe señalar que del total M\$23.000 corresponden a recursos definidos en la ley de presupuestos del año 2009.

Ahora bien, considerando que la ampliación del Servicio de Tesorerías, buscaba fortalecer las acciones de cobro, se plantean dentro de los resultados obtenidos, el aumento en la recaudación gracias a la inauguración de la Tesorería de Melipilla, la cual entró en operaciones el 31 de Marzo de 2008. Comparando la recaudación obtenida por la zona Metropolitana Poniente, que comprendía las Tesorerías Regional Metropolitana Poniente y la Tesorería de Maipú, en el año 2007, versus la recaudación obtenida con la inclusión de la Tesorería de Melipilla con 9 meses de funcionamiento, la variación es de un 11,91%. Algo similar sucedió con la incorporación de las Tesorerías de Ñuñoa y La Florida, las que si bien se incluyeron durante el año 2007, fue durante el periodo 2008, cuando se pudo observarse su impacto, siendo éste, un aumento en la recaudación de la zona Metropolitana Oriente de un 15,3%.

Con esto se demuestra la efectividad de los proyectos asociados, puesto que han permitido aumentar la recaudación.

6. Actualización Tecnológica de la Tesorería.

Durante el año 2008 se procedió a realizar una actualización tecnológica de switch y routers en la plataforma de comunicaciones, lo que permite dar un mejor servicio a los funcionarios de la Tesorería y habilitar el NAC de seguridad perimetral.

Además se realizaron las obras civiles del site de contingencia y se habilitaron sus dependencias, quedando operativos los sistemas de control de acceso, climatización, seguridad, prevención y extinción de incendios, y respaldo de energía eléctrica.

Tecnológicamente, se realizaron importantes mejoras a nivel de bases de datos, hardware y software internos, para dotar de mayor estabilidad, fluidez y eficiencia las operaciones desarrolladas en el Servicio;

plataforma tecnológica que está disponible para los diferentes entes involucrados, tales como servicios giradores, contribuyentes, usuario, entre otros; consolidando de este modo el Portal de Pagos de Chile.

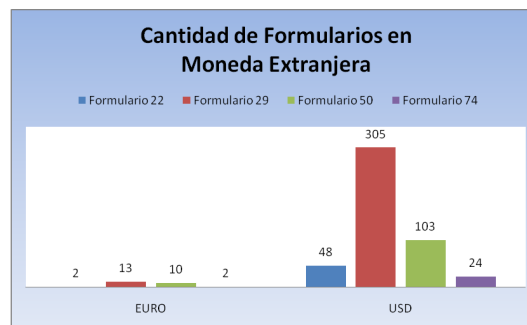
Por último, a contar de marzo de 2008 entró en funcionamiento la nueva modalidad de atención telefónica en la Mesa de Ayuda, la que cuenta con un sistema de seguimiento de solicitudes realizadas por los usuarios, programa que establece tiempos máximos de respuesta y estadísticas de interés, como por ejemplo, en octubre de 2008 se aplicó una encuesta de satisfacción al usuario que midió la calidad de la atención a través de este canal.

Todas estas mejoras, además de ayudar el trabajo diario de los funcionarios, permiten entregar a los usuarios una atención más rápida y de mayor calidad, lo que es uno de los principales lineamientos del Servicio.

7. Incorporación de Pago en Moneda Extranjera

En el año 2008, como parte de las medidas adoptadas por el Ministerio de Hacienda el año 2007 y gracias al trabajo en conjunto de todos los organismos que componen la administración tributaria chilena, se implementó un sistema de recepción en línea de las declaraciones, giros y pagos asociados en moneda extranjera, buscando con esto beneficiar al sector industrial, en especial al sector exportador, ya que esto le permite decidir la forma en la cual pagar sus obligaciones con el Estado. A continuación se presenta la utilización dada a este sistema durante el año 2008, según el tipo de moneda.

Gráfico 3: Cantidad de formularios en moneda extranjera durante el año 2008



8. Gestión por competencias

Con el objeto de contribuir a la mejora continua de la Tesorería General de la República y dar apoyo al cumplimiento de los objetivos del negocio y desafíos estratégicos, se trabajó en un modelo de gestión por competencias que permita la implementación de herramientas de evaluación, desarrollo y profesionalización de las personas.

Durante el año 2008, se realizó un levantamiento de perfiles por competencias funcionales, el cual incluyó los cargos de Jefes de Divisiones/Departamentos, Unidades Asesoras del Nivel Central, División de Personal y Tesorerías regionales y provinciales. Posteriormente, se rediseñó el instrumento de medición

de brechas y se implementó un sistema de desarrollo de competencias, ajustado a las necesidades reales de cada área funcional.

Además, a través de la formulación de módulos, basados en los perfiles de competencias funcionales definidos para los cargos, se generó una oferta de capacitación alineada con las necesidades detectadas.

9. Programa de Mejoramiento de la Gestión.

El Servicio de Tesorerías de acuerdo a las leyes N° 19.533 y 19.618 formuló un Programa Marco del PMG para el año 2008, comprometiéndose a cumplir con diversas etapas de acuerdo a los sistemas que componen el PMG Institucional. El detalle de esto se muestra en el Anexo N° 6. En el año 2008, el Servicio logró la validación del 100% de los sistemas comprometidos. Los avances más significativos en cada uno de ellos son:

Cuadro 1	
Hitos más importantes del Programa de Mejoramiento de la Gestión	
Sistema	Avances más significativos
Capacitación	Se finalizó la etapa de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Tesorería General de la República, alcanzando la Certificación de la Norma ISO 9001: 2000 en el mes de junio de 2008.
Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	En el año 2008 el Sistema de Higiene y Seguridad se incorporó al Sistema de Gestión de la Calidad de la Tesorería General. Definiéndose 5 procedimientos que abarcan todo el quehacer de esta área.
Evaluación de Desempeño	Se finalizó la etapa de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Tesorería General de la República, alcanzando la Certificación de la Norma ISO 9001: 2000 en el mes de julio de 2008, es necesario destacar que se observó este año un mayor cumplimiento de los plazos de cada una de las etapas del proceso de calificaciones dentro del Servicio y la conformación de todas las Juntas Calificadoras sin observaciones el día establecido.
Sistema Integral de Atención de Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s	Se abrieron cuatro nuevas Tesorerías: Melipilla, Villa Alemana, Viña del Mar y Ranco, y se implementó el nuevo modelo de atención en 2 Tesorerías: La Ligua y Cauquenes. Además se trabajó en rediseñar la Carta de Derechos Ciudadanos, la que fue aprobada por el organismo validador.
Gobierno electrónico	Se diseñaron y planificaron implementaciones de Tecnologías de Información y Comunicación, de las cuales destacan el Proyecto Banco en Línea y el desarrollo de los servicios de la Plataforma Integrada de Servicios Electrónico del Estado. Ambos proyectos enfocados a mejorar la gestión por medio de la interoperabilidad de distintos sistemas computacionales del Estado.
Planificación / Control de Gestión	Se mantuvo la certificación del sistema, perteneciente al Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio, confirmando que este cumple con las exigencias de la Norma ISO 9001: 2000.
Auditoría Interna	Se mantuvo la certificación del sistema como parte del Sistema de Gestión de la Calidad. Además se cumplió a cabalidad con el Plan Anual de Auditorías.

Cuadro 1 Hitos más importantes del Programa de Mejoramiento de la Gestión	
Sistema	Avances más significativos
Gestión Territorial	Se realizaron una serie de actividades, fomentando el acceso universal de nuestros usuarios, por medio de la "Atención de Público", vinculándolas de manera coordinada, con las realizadas en otros Sistemas del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), como Gobierno Electrónico y SIAC (Ex - OIRS), además de otras Instituciones, incorporando a los GORES.
Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	En el año 2008 el Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público se incorporó al Sistema de Gestión de la Calidad de la Tesorería General. En este contexto se definieron los procedimientos de compras, almacenamiento y pago a proveedores.
Administración Financiero – Contable	El cumplimiento de este sistema da fe, entre varios otros temas, del correcto y oportuno envío de los informes financieros y contables de la institución.

10. Cumplimiento compromisos Institucionales.

a. Programación Gubernamental:

Para este compromiso se definieron dos indicadores, que miden los aspectos más relevantes del quehacer de la Tesorería General de la República, los que tienen relación con la recaudación a través del Portal de Pagos y mediante las acciones de cobranza. El grado de cumplimiento y avance de éstas durante el año ha sido el siguiente:

Cuadro 2 Cumplimiento Programación Gubernamental 2008			
Indicadores	Trimestre	Meta (MM\$)	Avance
Indicador 1: Recaudación por acciones de cobranza	Primer trimestre	\$65.000	\$67.036
	Segundo trimestre	\$135.000	\$143.814
	Tercer trimestre	\$193.000	\$217.982
	Cuarto trimestre	\$250.000	\$286.549
Indicador 2: Recaudación mediante el Portal de Pagos	Primer trimestre	\$378.000	\$676.680
	Segundo trimestre	\$840.000	\$1.447.147
	Tercer trimestre	\$1.407.000	\$2.300.538
	Cuarto trimestre	\$2.100.000	\$3.048.629

Ambos indicadores, cumplieron con las metas fijadas, en particular el mayor cumplimiento del primer indicador versus años anteriores, se debió a la aplicación de la Resolución N°698, que permitió la condonación masiva de intereses y multas y la otorgación de mayores plazo de pago hasta 36 cuotas. A esto se sumó la gestión permanente del Servicio, una vez realizados los convenios, para prevenir la cancelación de los éstos por morosidad en los pagos, factor fundamental para el resultado final de este compromiso.

Con respecto al segundo indicador, el incremento constante de éste se debió a diversos factores, los que se resumen a continuación:

- Aplicación de la Resolución N°698, dado que los convenios también podían ser realizados a través del portal.
- La generación de nuevas aplicaciones dentro del portal, ya que como se mencionó anteriormente se incorporaron nuevas instituciones, lo que permitió aumentar su utilización.
- La mayor exposición de la Tesorería General, a través de reuniones con contribuyentes de diversas áreas económicas del país, fomentando también la utilización del portal.

b. Ley de Presupuesto

En el caso de la Ley de Presupuesto, el Servicio de Tesorerías comprometió 6 indicadores, asociados a sus productos estratégicos, obteniéndose como resultado lo siguiente 2:

Producto estratégico: Administración de la Cobranza.

- Indicador “Porcentaje anual de cumplimiento de recaudación por acciones de Cobranza”: obtuvo un cumplimiento de un 115% equivalente a una recaudación de MM\$286.549, debido a la aplicación de la resolución N°698, tema que fue tratado en el punto 2.a. de este capítulo.
- Indicador “Porcentaje de Demandas nuevas que han superado la etapa de inicio de Cobranza”: dada la existencia de diversos proyectos enfocados al fortalecimiento de cobranza, se espera que este indicador mejore su resultado durante el próximo año. El resultado de este periodo fue de 81,7%.

Producto estratégico: Recaudación de Ingresos.

- Indicadores “Tasa de variación del número de Transacciones de Usuarios efectuadas por vía Internet” y “Porcentaje anual de crecimiento de la recaudación en línea”: obtuvieron un sobre cumplimiento de 967% y 865% respectivamente, esto debido a una demanda mayor a lo esperado en el Portal de Pagos. La recaudación en línea durante el periodo 2008 ascendió al monto de MM\$3.048.629, lo que es una muestra del fortalecimiento del portal como un canal efectivo de pago.
- Indicador “Porcentaje promedio anual de presentaciones resueltas”: este indicador tuvo un cumplimiento de un 100%, al igual que en años anteriores, por esta razón se considera un indicador cumplido, reemplazándose por otros para el año 2009.

Producto estratégico: Pago de compromisos y obligaciones del Estado.

- Indicador “Porcentaje anual del cumplimiento de egresos depositados en cuentas corrientes bancarias de contribuyentes”: obtuvo un cumplimiento 133,6%, debido a la publicación de la ley N°20.278, en donde se indica realizar un reembolso a transportistas, por el aumento del precio del petróleo.

2 El detalle se muestran en Anexo 4.

3. Desafíos 2009

1. Planificación Estratégica

Con las definiciones realizadas en el proceso de planificación estratégica, durante el año 2008, quedan claramente establecidas las líneas de trabajo para el periodo 2009-2010, las cuales permiten asociar los principales proyectos a desarrollar por la Institución a cada uno de los objetivos estratégicos, determinados en dicha planificación.

Dentro de las principales líneas de trabajo para el año 2009, se enmarcan proyectos como la implementación del modelo integral de atención y apertura de Tesorerías, los cuales se alinean con los objetivos estratégicos, fruto de la planificación realizada en el año 2008: *“Acercar la Tesorería a los ciudadanos de manera efectiva, consolidando un modelo de atención integral”* y *“Facilitar a los ciudadanos el cumplimiento de sus obligaciones de pago con el Estado”*. También el desarrollo del proyecto de fiscalización de egresos no tributarios, se relaciona con el objetivo estratégico: *“Optimizar el pago de las obligaciones fiscales y los procedimientos de fiscalización asociados”*.

El establecimiento de objetivos estratégicos, y todo el resultado del proceso de planificación vivido, permite un vínculo directo con iniciativas y proyectos. Facilitando el monitoreo, medición y control, de manera efectiva y permanente de la gestión institucional, y de esta manera cumplir los desafíos impulsados por las autoridades del Servicio, para el año 2009.

Con el objeto de consolidar esta mirada, asociada a las nuevas iniciativas y proyectos, durante el año 2009, se construirá un Cuadro de Mando Integral, que incluya objetivos específicos e indicadores relacionados, que reflejen el estado y avance de los nuevos desafíos, además de reforzar los instrumentos de control de gestión institucional vigentes, que existen sobre el quehacer del Servicio.

2. Implementación del proyecto de Modernización de la División de Finanzas Públicas.

Se comenzará el proceso de implementación de este proyecto, el cual forma parte del programa de inversiones que la Tesorería General de la República ha realizado para modernizar sus procesos de negocios, sistemas y plataformas tecnológicas.

3. Desarrollo e Implementación de la Primera Etapa de Proyecto del Proceso de Fiscalización de Egresos.

Durante el año 2009 se desarrollará e implementará la primera etapa del proyecto del proceso de fiscalización de egresos, en el Nivel Central, que apunta a la fiscalización en terreno. Además se elaborarán las siguientes etapas de este proyecto, con el objeto de incorporar recursos adicionales, durante los próximos años, a las Tesorerías del país, en el marco de la fiscalización de los egresos no tributarios.

4. Fortalecimiento de la cobranza judicial masiva de impuestos y de otros créditos del sector público (fortalecimiento del sistema de cobro judicial).

Este proyecto tiene por objeto reforzar la operación, el control y seguimiento del proceso de cobro judicial masivo de impuestos morosos y otros créditos del sector público, así como también, en respuesta al permanente afán de mejoramiento continuo de los actuales procesos y sistemas de apoyo relacionados con estas materias, realizando una cobranza más oportuna, continua y eficiente sobre los contribuyentes deudores del Fisco, que en definitiva sea mucho más profesionalizada.

La implementación de este programa considera mejoras a nivel de conceptos de negocios, estrategias, procesos, tecnología y recursos humanos, implementación física e infraestructura adecuada.

La iniciativa viene a complementar los proyectos desarrollados el año 2008, “*Grandes Deudores*” y “*Cobranza Administrativa*”, enfocándose en la cobranza del segmento de contribuyentes con deudas entre los 10 y 50 millones de pesos, cuyo proceso de cobro, con un marcado componente presencial y en terreno, está radicado en las Tesorerías Regionales y Provinciales del país.

5. Cobranza Administrativa.

Se comenzará a operar con la nueva modalidad de cobro para los segmentos de deudores menores a 10 millones de pesos, por tanto deberá estar en funcionamiento el contact center que prestará servicios de comunicación con los deudores, coordinando agendas de atención para las Tesorerías del país y obteniendo mayor información, de manera actualizada respecto de la cartera morosa y/o campañas de cobro entregada mensualmente.

Además se comenzará a reforzar a las Tesorerías del país, mediante la incorporación de nuevos ejecutivos de cobro administrativo y la implementación de un programa de capacitación de atención para deudores de este segmento.

6. Banca en línea.

Se continuará con la implementación de este sistema de recaudación, asociado a las cajas físicas de las instituciones recaudadoras autorizadas, con el objeto de optimizar el procesamiento de la información y la disposición de ésta para los usuarios, y así homogenizar con el más alto estándar, todos los canales que dispone la Tesorería General de la República para el proceso de recaudación y el contacto con los contribuyentes.

7. Automatización, mayor cobertura y mejoramiento del servicio de otorgamiento de beneficios y documentación hacia los contribuyentes.

Este proyecto surge para dar solución a problemas vinculados con la atención de contribuyentes y las dificultades que posee un segmento de ellos para acceder a los servicios prestados por Tesorería,

principalmente el segmento adulto mayor, por el desconocimiento de las herramientas tecnológicas y del sistema en general.

El objetivo de este proyecto es disminuir los excesivos tiempos de espera para trámites y mejorar el acceso de los contribuyentes a los servicios de la Tesorería a nivel nacional, en particular, se pretende disminuir los tiempos de espera en la atención a través de la incorporación de sistemas de auto servicio, y también disminuir el desplazamiento de los contribuyentes de zonas aisladas y extremas, acercando los servicios de la Tesorería a la comunidad, llevándolos a otras entidades más cerca físicamente de ellos.

Durante el año 2009, se trabajará en la primera etapa de este proyecto, que consiste en el diseño del mismo, buscando cumplir de la mejor forma posible con el objetivo planteado.

8. Renovación de Plataforma Tecnológica de la Tesorería

Se trabajará en completar el proceso de renovación de la plataforma tecnológica iniciado el año 2008, mediante, por ejemplo, la instalación de los equipos de comunicaciones, servidores, storages, librerías de respaldo y el resto de infraestructura informática que permita dejar operando el site de contingencia. Además de optimizar la gestión institucional por medio de la implementación de una solución de gestión de documentación electrónica, incluyendo las componentes de hardware y software.

9. Red de Tesorerías Regionales y Provinciales

Continuando y perfeccionando la atención a los usuarios y estrechar el vínculo con la ciudadanía, se tiene programando durante el año 2009 la apertura de 2 nuevas Tesorerías: Coquimbo y Talcahuano, lo que se traduce en un beneficio directo para 138.738 contribuyentes, correspondientes a estas dos comunas.

Es importante manifestar que si bien la atención a distancia que presta la Tesorería General de la República, a través de los canales remotos, han cubierto una cantidad importante de los requerimientos de los ciudadanos, aún persiste la necesidad de atención presencial.

10. Modelo Integral de Atención

Con el fin de estandarizar la atención, todas las nuevas Tesorerías se abrirán de acuerdo al nuevo modelo de atención, además en Tesorerías que ya están en funcionamiento (como Valparaíso, Osorno y Chillán, Rancagua, entre otras), se implantará dicho modelo, con las adecuaciones acordes a las diferentes realidades. Esto con el objeto de mejorar la atención y relación con la ciudadanía y optimizar los procesos de las áreas de negocio, proporcionándoles elementos de infraestructura para un funcionamiento óptimo.

11. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

En Abril de 2009, entra en vigencia la Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública, la cual impone una serie de exigencias en relación a los ciudadanos. Se transforma en un desafío institucional, ya

que abarca a todas las áreas del Servicio, en distintos tópicos, tales como manejo de información activa (en Sitio Web), respuestas de solicitudes, archivos, entre otros.

12. Gestión por competencias.

Durante el año 2009 se continuará trabajando en este ámbito, extendiendo el levantamiento y estandarización de perfiles de competencias al resto de la Institución.

13. Sistema de Gestión de la Calidad

Se trabajará en la implementación del último sistema del PMG que posee marco avanzado y que aún no ha sido incorporado al Sistema de Gestión de la Calidad, el Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), presenta como principal desafío, ser el único sistema que tiene contacto directo con el contribuyente.

Además en forma paralela se seguirá trabajando en el proceso de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo norma ISO 9001, ahora incorporando los sistemas de Compras y Contrataciones del Sector Público e Higiene – Seguridad y Mejoramiento de los Ambientes de Trabajo, los que se implementaron el año 2008.

Es importante destacar que los recursos asociados a cada uno de los desafíos y que permitirán ejecutarlos en la forma señalada corresponden a recursos ordinarios establecidos en la Ley de Presupuesto 2009.

14. Programa de Mejoramiento de la Gestión.

Además de comprometer la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, el Programa de Mejoramiento de la Gestión, solicita comprometer etapas para cada uno de los sistemas asociados, incluidos aquellos que no poseen marco avanzado, por esta razón el Servicio de Tesorerías comprometió las siguientes etapas para el año 2009:

Áreas de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión							Prioridad	Ponderador
		Etapas de Desarrollo o Estados de Avance								
		I	II	III	IV	V	VI	VII		
Recursos Humanos	Capacitación - Marco Avanzado			○					MEDIANA	10.00%
	Higiene y Seguridad - Marco Avanzado		○						MEDIANA	10.00%
	Evaluación del Desempeño - Marco Avanzado			○					ALTA	12.00%
Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Atención e Información Ciudadana - Marco Avanzado	○							MENOR	5.00%
	Gobierno Electrónico - Marco Básico							○	MEDIANA	10.00%
Planificación / Control / Gestión Territorial	Auditoría Interna - Marco Avanzado				○				ALTA	12.00%
	Planificación y Control de Gestión - Marco Avanzado				○				ALTA	12.00%
	Gestión Territorial - Marco Básico				○				ALTA	12.00%
Administración Financiera	Compras y Contrataciones Públicas - Marco Avanzado		○						MENOR	5.00%
	Financiero Contable - Marco Básico				○				ALTA	12.00%
Enfoque de Género	Enfoque de Género - Marco Básico									

Los compromisos asumidos por cada sistema que compone el Programa de Mejoramiento de la Gestión Institucional se vinculan a la gestión interna del Servicio y corresponden a los ya descritos precedentemente. Los recursos asociados a cada uno de estos compromisos y que permitirán ejecutarlos en la forma señalada corresponden a recursos ordinarios establecidos en la Ley de Presupuesto 2009.

15. Compromisos Institucionales.

a. Programación Gubernamental

Las acciones comprometidas para este año, son las siguientes:

Cuadro 3 Compromisos Programación Gubernamental 2009		
Indicadores	Trimestre	Meta (MM\$)
Indicador 1: Recaudación por acciones de cobranza	Primer trimestre	\$62.000
	Segundo trimestre	\$132.000
	Tercer trimestre	\$200.000
	Cuarto trimestre	\$260.000
Indicador 2: Recaudación mediante el Portal de Pagos	Primer trimestre	\$700.000
	Segundo trimestre	\$1.500.000
	Tercer trimestre	\$2.385.000
	Cuarto trimestre	\$3.100.000

b. Indicadores de Desempeño de la Ley de Presupuesto

Los compromisos establecidos para este año son los siguientes:

Cuadro 4	
Compromisos Ley de Presupuesto 2009	
Indicadores	Meta
Porcentaje anual de Recaudación asociado a la acción cobro de Grandes Deudores	4,5%
Porcentaje de Recaudación mediante Cobranza Administrativa	15%
Saldo promedio mensual en Cuenta Única Fiscal	MM\$125.000
Porcentaje anual de crecimiento de recaudación mediante el Portal de Pagos"	90%
Porcentaje de crecimiento de pagos efectuados mediante cajas transaccionales	24%
Porcentaje de Demandas nuevas que han superado la etapa de inicio de Cobranza	88,4%
Porcentaje anual de cumplimiento de recaudación por acciones de Cobranza"	MM\$260.000
Porcentaje anual de cumplimiento de egresos depositados en cuentas corrientes bancarias de contribuyentes	MM\$4.320.000
Porcentaje de cumplimiento de apertura de Tesorerías	2 Tesorerías
Porcentaje de cumplimiento de implementación del Modelo de Atención (Remodelación de Tesorerías)	8 Tesorerías

4. Anexos

- Anexo 1: Identificación de la Institución
- Anexo 2: Recursos Humanos
- Anexo 3: Recursos Financieros
- Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2008
- Anexo 5: Compromisos Gubernamentales
- Anexo 6: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas
- Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2008
- Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo
- Anexo 9: Proyectos de Ley

• Anexo 1: Identificación de la Institución

a) Definiciones Estratégicas

- Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución

Decreto con Fuerza de Ley N° 5 de 15 de Febrero de 1963, publicado en el Diario Oficial del 2 de Julio de 1963 y el D.F.L. N° 1 de 1994, Artículo 5° letras a), g) e i).

- Misión Institucional

Somos el Servicio Público responsables de recaudar y cobrar los tributos y créditos del sector público; pagar las obligaciones fiscales y administrar los recursos financieros para el funcionamiento del Estado, contribuyendo al desarrollo de Chile.

- Aspectos Relevantes Contenidos en Proyecto de Ley de Presupuestos-Año 2008

Número	Descripción
1	Apertura de las nuevas Tesorerías de Viña del Mar, Villa Alemana, Melipilla y Ranco.
2	Implementación del modelo integral de atención en las Tesorerías de La Ligua y Cauquenes.

- Objetivos Estratégicos

Número	Descripción
1	Consolidar a la Tesorería como un organismo de excelencia en la gestión de sus procesos.
2	Fortalecer el rol del área Finanzas Públicas de la TGR en la toma de decisiones económicas del Estado.
3	Optimizar el pago de las obligaciones fiscales y los procedimientos de fiscalización asociados.
4	Fortalecer el proceso de cobro para obtener la mayor recuperabilidad de la cartera morosa.
5	Facilitar a los ciudadanos el cumplimiento de sus obligaciones de pago con el Estado.
6	Acercar la Tesorería a los ciudadanos de manera efectiva, consolidando un modelo de atención integral.
7	Lograr niveles de desempeño de excelencia en los funcionarios por medio del desarrollo de sus competencias.

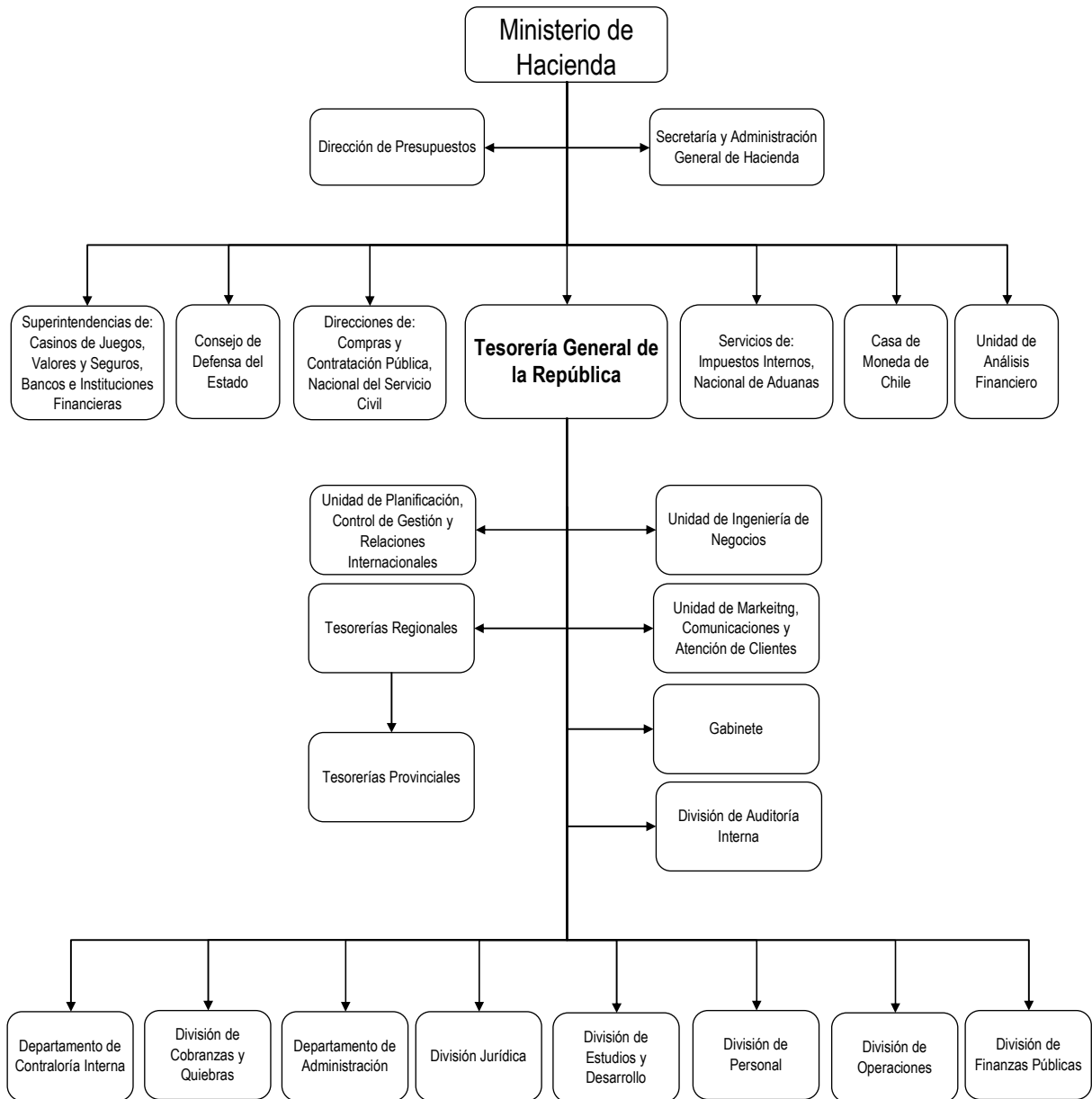
- Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos

Número	Nombre - Descripción	Objetivos Estratégicos a los cuales se vincula
1	Recaudación de Ingresos.	1,5
2	Administración de la Cobranza.	2,5
3	Pago de compromisos y obligaciones del Estado.	3,5
4	Administración Financiera.	4,5

- Clientes / Beneficiarios / Usuarios

Número	Nombre
1	Autoridades: económica, legislativa, administrativa, contralora y regionales.
2	Servicios públicos y municipalidades.(Presupuestos y transferencias).
3	Organismos e Instituciones a los cuales se les transfieren recursos, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Presupuestos.
4	Agentes económicos personas naturales y jurídicas en su calidad de contribuyentes y de agentes a los cuales se les paga por concepto de devoluciones de impuestos, subsidios y otros beneficios que provee el Estado.

b) Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio



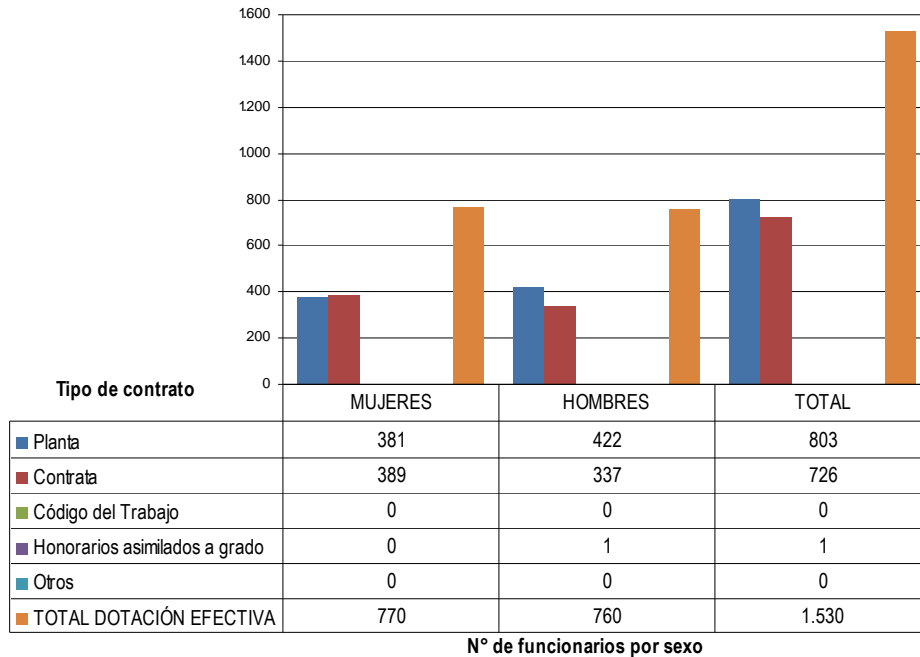
c) Principales Autoridades

Cargo	Nombre
Tesorera General de la República	Pamela Cuzmar P.
Jefa de Gabinete	Claudia Mora T.
Jefe División Auditoría Interna	Eugenio Guzmán F.
Jefe Unidad de Marketing, Comunicaciones y Atención al Cliente	Gonzalo Vergara G.
Jefa Unidad de Inteligencia de Negocios	Mónica Mena V.
Jefa Unidad de Planificación, Control de Gestión y Relaciones Internacionales	Sandra Ferrada B.
Jefa División de Personal	Andrea Tohá V.
Jefe División de Finanzas Públicas	Ángel Muñoz V.
Jefa División Jurídica	Claudia Gallardo L.
Jefe División de Operaciones	Juan Carlos Silva A.
Jefe División de Estudios y Desarrollo	Héctor Muñoz T.
Jefa Departamento de Contraloría Interna	Soledad Salas F.
Jefe Departamento de Cobranzas y Quiebras	Viviana Córdova V.
Jefe Departamento de Administración	Mauricio Reid W.

• Anexo 2: Recursos Humanos

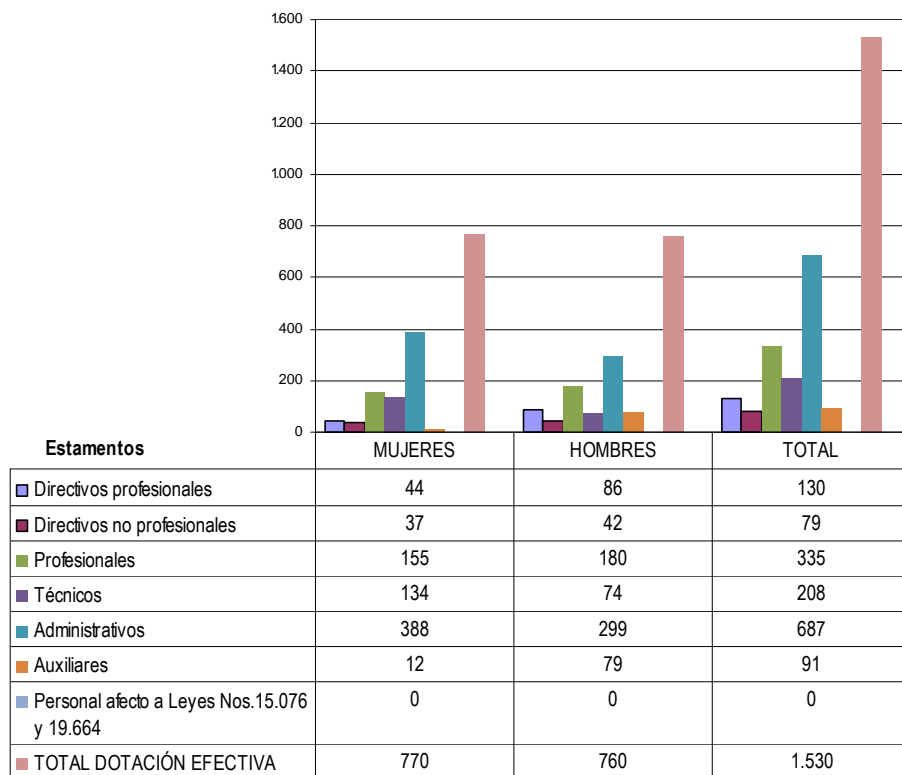
a) Dotación de Personal

- Dotación Efectiva año 2008³ por tipo de Contrato (mujeres y hombres)



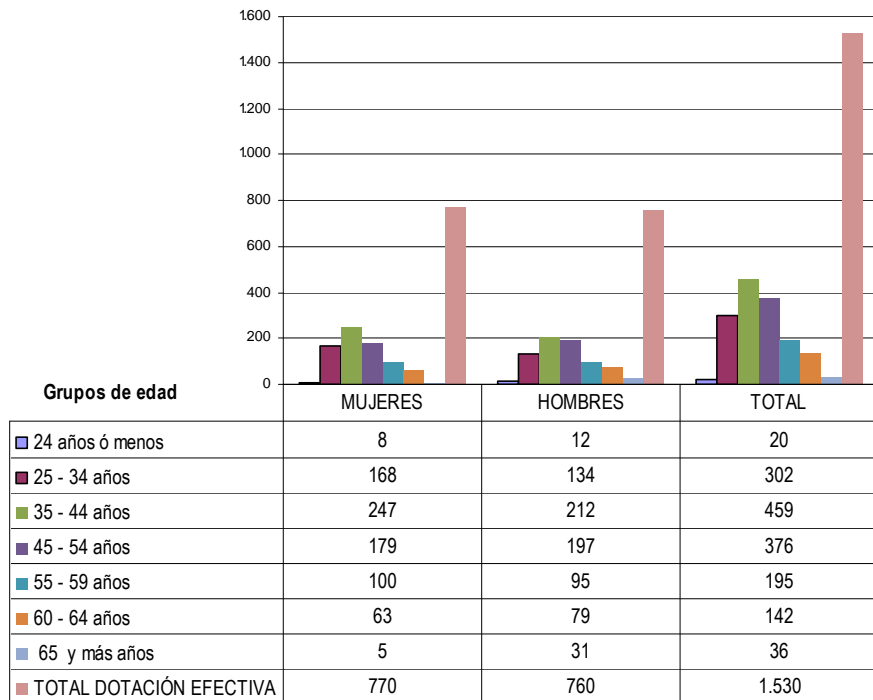
³ Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de las leyes Nos 15.076 y 19.664, jornales permanentes y otro personal permanente afecto al código del trabajo, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2008. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no se contabiliza como personal permanente de la institución.

- **Dotación Efectiva año 2008 por Estamento (mujeres y hombres)**



N° de funcionarios por sexo

- **Dotación Efectiva año 2008 por Grupos de Edad (mujeres y hombres)**



Nº de funcionarios por sexo

b) Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Cuadro 5					
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴		Avance ⁵	Notas
		2007	2008		
1. Días No Trabajados					
Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario.	$(N^{\circ} \text{ de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año } t/12)/\text{Dotación Efectiva año } t$	2,1	1,7	120,8	Descendente
2. Rotación de Personal					
2.1 Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t) *100$	2,7	5,2	51,6	Descendente
2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.					
• Funcionarios jubilados	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios Jubilados año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t)*100$	0,0	0,0	-	Ascendente
• Funcionarios fallecidos	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios fallecidos año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t)*100$	0,1	0,2	-	Neutro
• Retiros voluntarios					
○ con incentivo al retiro	$(N^{\circ} \text{ de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	0,8	3,1	384,0	Ascendente
○ otros retiros voluntarios	$(N^{\circ} \text{ de retiros otros retiros voluntarios año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	0,8	1,2	64,4	Descendente
• Otros	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios retirados por otras causales año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	1,0	0,7	139,1	Descendente
2.3 Índice de recuperación de funcionarios	$N^{\circ} \text{ de funcionarios ingresados año } t/ N^{\circ} \text{ de funcionarios en egreso año } t)$	1,3	2,2	58,8	Descendente

4 La información corresponde al período Enero 2007 - Diciembre 2007 y Enero 2008 - Diciembre 2008.

5 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene. Para calcular este avance es necesario, considerar el sentido de los indicadores (ascendente o descendente) previamente establecido y señalado en las instrucciones.

Cuadro 5
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴		Avance ⁵	Notas
		2007	2008		
3. Grado de Movilidad en el servicio					
3.1 Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos y promovidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	(N° de Funcionarios Ascendidos o Promovidos) / (N° de funcionarios de la Planta Efectiva)*100	6,7	15,6	232,3	Ascendente
3.2 Porcentaje de funcionarios recontractados en grado superior respecto del N° efectivo de funcionarios contratados.	(N° de funcionarios recontractados en grado superior, año t)/(Total contratos efectivos año t)*100	6,6	22,0	333,5	Ascendente
4. Capacitación y Perfeccionamiento del Personal					
4.1 Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	(N° funcionarios Capacitados año t/ Dotación efectiva año t)*100	76,9	59,4	77,3	Ascendente
4.2 Porcentaje de becas ⁶ otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	N° de becas otorgadas año t/ Dotación efectiva año t) *100	0,0	0,0	-	Ascendente
4.3 Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	(N° de horas contratadas para Capacitación año t / N° de participantes capacitados año t)	2,3	0,6	27,6	Ascendente
5. Grado de Extensión de la Jornada					
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	(N° de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t/12)/ Dotación efectiva año t	14,3	12,0	119,2	Descendente
6. Evaluación del Desempeño⁷					
Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal.	Lista 1 % de Funcionarios	99,1	99,8	-	-
	Lista 2 % de Funcionarios	0,8	0,2	-	-
	Lista 3 % de Funcionarios	0,1	0,0	-	-
	Lista 4 % de Funcionarios	0,1	0,0	-	-

6 Considera las becas para estudios de pregrado, postgrado y/u otras especialidades.

7 Esta información se obtiene de los resultados de los procesos de evaluación de los años correspondientes.

- **Anexo 3: Recursos Financieros**

- a) **Recursos Presupuestarios**

Cuadro 6			
Recursos Presupuestarios 2008			
Ingresos Presupuestarios Percibidos		Gastos Presupuestarios Ejecutados	
Descripción	Monto M\$	Descripción	Monto M\$
Aporte Fiscal	35.701.153	Corriente ⁸	30.945.699
Endeudamiento ⁹		De Capital ¹⁰	1.884.073
Otros Ingresos ¹¹	2.223.099	Otros Gastos ¹²	3.734.510
TOTAL	37.924.252	TOTAL	37.924.252

8 Los gastos Corrientes corresponden a la suma de los subtítulos 21, 22, 23 y 24.

9 Corresponde a los recursos provenientes de créditos de organismos multilaterales.

10 Los gastos de Capital corresponden a la suma de los subtítulos 29, subtítulo 31, subtítulo 33 más el subtítulo 32 ítem 05, cuando corresponda.

11 Incluye el Saldo Inicial de Caja y todos los ingresos no considerados en alguna de las categorías anteriores.

12 Incluye el Saldo Final de Caja y todos los gastos no considerados en alguna de las categorías anteriores.

b) Resultado de la Gestión Financiera

Cuadro 7				
Ingresos y Gastos devengados años 2007 – 2008, y Ley de Presupuestos 2009				
Denominación	Monto Año 2007 M\$ ¹³	Monto Año 2008 M\$	Monto Ley de Presupuestos Año 2009 M\$	Notas
INGRESOS	35.548.177	33.061.822	33.918.050	
Transferencias Corrientes	0			
Rentas de la Propiedad	1.938	1.731		
Otros Ingresos Corrientes	593.376	562.140	531.000	
Aporte Fiscal	33.063.656	32.492.935	32.887.050	
Venta de activos no Financieros	27.588	5.015		
Recuperación de Prestamos	1.861.619			
Saldo Inicial de Caja			500.000	
GASTOS	34.463.848	36.039.103	33.918.050	
Gastos en Personal	21.864.442	22.913.900	21.306.347	
Bienes y Servicios de Consumo	6.614.435	7.017.803	7.934.960	
Prestaciones de Seguridad Social		1.013.920		1
Transferencias Corrientes	752.939			
Íntegros al Fisco	3			
Adquisición de Activos no Financieros	1.844.637	2.615.722	2.745.185	2
Iniciativas de Inversión	301.657	628.321	1.930.558	
Servicio de la Deuda	3.085.735	1.849.437		
Saldo Final de Caja			1.000	
Resultado	1.084.329	-3.031.281	0	

Notas:

1. Corresponde a presupuesto para el pago de bonificaciones a funcionarios que se acogieron a retiro durante año 2008. Se financió con reasignación del subtítulo 21 y lo aportado por la respectiva Caja de Compensación.

2. Incremento del presupuesto del servicio por la implementación de proyectos aprobados por la Dirección de Presupuestos correspondientes a la División de Estudios y Desarrollo

13 La cifras están indicadas en M\$ del año 2008. Factor de actualización es de 1,0872 para expresar pesos del año 2007 a pesos del año 2008.

c) Comportamiento Presupuestario Año 2008

Cuadro 8 Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2008								
Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial ¹⁴ (M\$)	Presupuesto Final ¹⁵ (M\$)	Ingresos y Gastos Devengados (M\$)	Diferencia ¹⁶ (M\$)	Notas
			Ingresos	29.170.444	38.352.022	36.518.810	4.862.430	
05			Transferencias Corrientes	0	171.869		171.869	
	02		Del Gobierno Central	0	171.869		171.869	
		003	Administradora del Fondo para Bonificación por Retiro	0	171.869		171.869	
06			Rentas de la Propiedad			1.731	-1.731	
08			Otros Ingresos Corrientes	104	104	562.140	-562.036	
	01		Recuperación y Reembolsos por Licencias Medicas	52	52	363.089	-363.037	
	99		Otros	52	52	199.051	-198.999	
09			Aporte Fiscal	29.168.262	35.949.923	35.949.923	2.984.218	
	01		Libre	29.168.262	35.949.923	35.949.923	2.984.218	
		001	Remuneraciones	17.364.133	23.959.797	24.004.797	2.984.218	
		002	Resto	11.804.129	11.945.126	11.945.126	0	
10			Venta de Activos no Financieros	1.078	1.078	5.015	-3.937	
	03		Vehículos	1.078	1.078	5.015	-3.937	
15			Saldo Inicial de caja	1.000	2.274.048		2.274.048	
			Gastos	29.170.444	38.352.022	36.039.103	1.885.149	
21			Gastos en Personal	17.364.133	23.386.745	22.913.900	75	
22			Bienes y Servicios de Consumo	6.876.806	7.017.803	7.017.803	0	
23			Prestaciones de Seguridad Social		1.013.921	1.013.920	0	
29			Adquisición de Activos no Financieros	3.411.689	3.411.689	2.615.722	795.967	
	03		Vehículos	78.869	93.869	92.806	1.063	
	04		Mobiliario y Otros	76.688	79.292	74.437	4.855	
	05		Maquinas y Equipos	38.879	40.149	37.285	2.864	
	06		Equipos Informáticos	1.946.598	1.927.724	1.318.591	609.133	
	07		Programas Informáticos	1.162.818	1.162.818	1.092.602	70.216	
	99		Otros Activos No Financieros	107.837	107.837		107.837	
31			Iniciativas de Inversión	1.516.816	1.716.427	628.321	1.088.106	
	02		Proyectos	1.516.816	1.716.427	628.321	1.088.106	
		04	Obras Civiles	1.516.816	1.716.427	628.321	1.088.106	
34			Servicio de la Deuda	0	1.849.437	1.849.437	0	

14 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

15 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2008

16 Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final y los Ingresos y Gastos Devengados.

Cuadro 8
Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2008

Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial ¹⁴ (M\$)	Presupuesto Final ¹⁵ (M\$)	Ingresos y Gastos Devengados (M\$)	Diferencia ¹⁶ (M\$)	Notas
	07		Deuda Flotante	0	1.849.437	1.849.437	0	
35			Saldo Final de Caja	1.000	1.000		0	

Las variaciones más significativas ocurridas en el presupuesto del Servicio se originan por:

1. Aporte Fiscal (subtitulo 09):

El aumento del presupuesto en este subtitulo es de M\$ 6.308.891, se debe a los:

-	D.H. N°	866 (certificación ISO 9001:2000)	10.900
-	D.H. N°	1018 (Incentivo Tributario)	2.437.936
-	D.H. N°	1510 (pago vocales de mesa)	130.097
-	D.H. N°	1483 (bono de cobranza)	2.496.233
-	D.H. N°	1496 (Asig. Por desempeño Institucional)	600.762
-	D.H. N°	1310 (Aguinaldo, bono escolaridad, reajuste)	632.963

2. Gastos en Personal (subtitulo 21):

El aumento del presupuesto en este subtitulo es de M\$ 6.167.894, se debe a los:

-	D.H. N°	1018 (Incentivo Tributario)	2.437.936
-	D.H. N°	1483 (bono de cobranza)	2.496.233
-	D.H. N°	1496 (Asig. Por desempeño Institucional)	600.762
-	D.H. N°	1310 (Aguinaldo, bono escolaridad, reajuste)	632.963

3. Bienes y servicios de consumo (subtitulo 22):

El aumento del presupuesto en este subtitulo es de M\$ 141.971, se debe a los:

-	D.H. N°	866 (certificación ISO 9001:2000)	10.900
-	D.H. N°	1510 (pago vocales de mesa)	130.097
-	D.H. N°	1721 (certificación ISO 9001:2000)	974

Notas:

En relación a la diferencia presentada entre el presupuesto inicial y el presupuesto final del año 2008, esta dada en mayor medida producto de la incorporación al presupuesto de la parte variable del subtitulo 21 y que corresponde al Incentivo tributario, al bono de cobranza y a la asignación de desempeño Institucional. Y con relación a los ingresos y gastos devengados al igual que los años anteriores el proceso de devengamiento correspondía y se debe efectuar con un documento cierto de cobro, llámese Facturas o boletas.

d) Indicadores de Gestión Financiera

Cuadro 9 Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo ¹⁷			Avance ¹⁸ 2008/ 2007	Notas
			2006	2007	2008		
Porcentaje de decretos modificatorios que no son originados por leyes	$[\text{N}^\circ \text{ total de decretos modificatorios} - \text{N}^\circ \text{ de decretos originados en leyes}^{19} / \text{N}^\circ \text{ total de decretos modificatorios}] * 100$	%	29	44,5	46	104	
Promedio del gasto de operación por funcionario	$[\text{Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22)} / \text{Dotación efectiva}^{20}]$	M\$	16.549	18.065	19.089	106	
Porcentaje del gasto en programas del subtítulo 24 sobre el gasto de operación	$[\text{Gasto en Programas del subt. 24}^{21} / \text{Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22)}] * 100$	%	0	2,7	0	0	1
Porcentaje del gasto en estudios y proyectos de inversión sobre el gasto de operación	$[\text{Gasto en estudios y proyectos de inversión}^{22} / \text{Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22)}] * 100$	%	14,94	1,1	2	182	

Notas:

1. Durante el ejercicio presupuestario del año 2008 no se ejecutaron Programas presupuestarios en el Subtítulo 24.

17 Los factores de actualización de los montos en pesos es de 1,1350 para 2006 a 2008 y de 1,0872 para 2007 a 2008.

18 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

19 Se refiere a aquellos referidos a rebajas, reajustes legales, etc.

20 Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

21 Corresponde a las transferencias a las que se aplica el artículo 7° de la Ley de Presupuestos.

22 Corresponde a la totalidad del subtítulo 31 "Iniciativas de Inversión".

e) **Transferencias Corrientes²³**

Cuadro 10					
Transferencias Corrientes					
Descripción	Presupuesto Inicial 2008 ²⁴ (M\$)	Presupuesto Final 2008 ²⁵ (M\$)	Gasto Devengado (M\$)	Diferencia ²⁶	Notas
TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo	-	-	-	-	
Inversión Real					
Otros					
TRANSFERENCIAS A OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo	-	-	-	-	
Inversión Real					
Otros ²⁷					
TOTAL TRANSFERENCIAS	-	-	-	-	

Nota:

Durante el ejercicio presupuestario del año 2008 no se ejecutaron Programas presupuestarios en el Subtítulo 24.

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

24 Corresponde al aprobado en el Congreso.

25 Corresponde al vigente al 31.12.2008.

26 Corresponde al Presupuesto Final menos el Gasto Devengado.

27 Corresponde a Aplicación de la Transferencia.

f) Iniciativas de Inversión²⁸

Las iniciativas de inversión ejecutadas durante el año 2008, responden a fortalecer el proceso de cobranza y a brindar una mejor atención a los usuarios al acercar el Servicio de Tesorerías a la ciudadanía.

Con este objetivo se materializaron las siguientes iniciativas de inversión:

1. **Nombre:** **Desconcentración de las Unidades de Cobro / Apertura de nuevas Tesorerías**
Tipo de Iniciativa: Proyecto.
Objetivo: Creación de las Tesorerías de Viña del Mar, Villa Alemana, Melipilla y de Ranco, con el fin descongestionar las Tesorerías asociadas, aumentando las acciones de cobro, generando mayores niveles de recaudación y mejorando la calidad de la atención, al mantener un contacto permanente con la comunidad para un conocimiento más certero de sus necesidades, de modo que la atención brindada sea personalizada e integral.
Beneficiarios: Comunas de Concón, Puchuncaví, Viña del Mar, Quintero, Villa Alemana, Quilpué, Melipilla, Alhué, María Pinto, San Pedro, Curacaví, Río Bueno, Futrono, La Unión y Lago Ranco.

5. **Nombre:** **Implementación de nuevo Modelo de Atención en las Tesorerías.**
Tipo de Iniciativa: Proyecto.
Objetivo: Remodelación de las Tesorerías de La Ligua y Cauquenes, adecuando las instalaciones actuales, de acuerdo al modelo de atención definido por el Servicio, al dotarlas de elementos comunes en infraestructura y canales de comunicación, con miras a mejorar la calidad de atención presencial, haciéndola personalizada e integral.
Beneficiarios: Comunas de Cabildo, La Ligua, Papudo, Petorca, Zapallar, Cauquenes, Chanco y Pelluhue.

8. **Nombre:** **Mejoramiento Infraestructura Física TGR**
Tipo de Iniciativa: Proyecto
Objetivo: Remodelación de piso zócalo de Teatinos N° 28, readecuando el espacio del piso zócalo, para un mejor funcionamiento de las Unidades ubicadas en ese nivel, entre ellas la Oficina de Partes, permitiendo además destinar espacio al almacenaje de documentación.
Beneficiarios:
- 12 funcionarios de la Oficina de Partes.
- Usuarios internos y externos.
- División de Personal, Marketing y Unidad de Remuneraciones a las que se les asignaron bodegas.

28 Se refiere a proyectos, estudios y/o programas imputados en los subtítulos 30 y 31 del presupuesto.

9. Nombre:	Mejoramiento Infraestructura Física TGR
<i>Tipo de Iniciativa:</i>	Proyecto
<i>Objetivo:</i>	Remodelación de las dependencias de la División Jurídica, adecuando el espacio físico a los requerimientos de funcionalidad y dotación.
<i>Beneficiarios:</i>	<ul style="list-style-type: none">- 13 funcionarios que se desempeñan en esa División.- Usuarios internos.- Usuarios externos.

Cuadro 11
Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2008

Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado ²⁹	Ejecución Acumulada al año 2008 ³⁰	% Avance al Año 2008	Presupuesto Final Año 2008 ³¹	Ejecución Año 2008 ³²	% Ejecución Año 2008	Saldo por Ejecutar	Notas
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(6) = (5) / (4)	(7) = (4) - (5)	
Desconc. Unidades Cobro. Tesorería Provincial de Viña del Mar	109.966	109.966	100	109.966	109.966	100	0	
Desconc. Unidades Cobro. Tesorería Provincial de Villa Alemana	54.365	54.365	100	54.365	54.365	100	0	
Desconc. Unidades Cobro. Tesorería Provincial de Melipilla	53.049	53.049	100	53.049	53.049	100	0	
Desconc. Unidades Cobro. Tesorería Provincial Ranco	66.709	66.709	100	66.709	66.709	100	0	
Implementación nuevo modelo de Atención. Remod. Tesorería Provincial de la Ligua	45.120	45.120	100	45.120	45.120	100	0	
Implementación nuevo modelo de Atención. Remod. Tesorería Provincial de Cauquenes	70.650	70.650	100	70.650	70.650	100	0	
Mejoramiento Infraestructura Física TGR. Remodelación de División Jurídica	89.347	89.347	100	89.347	89.347	100	0	
Mejoramiento Infraestructura Física TGR. Remodelación de piso zocalo Teatinos 28	41.264	41.264	100	41.264	41.264	100	0	

29 Corresponde al valor actualizado de la recomendación de MIDEPLAN (último RS) o al valor contratado.

30 Corresponde a la ejecución de todos los años de inversión, incluyendo el año 2008.

31 Corresponde al presupuesto máximo autorizado para el año 2008.

32 Corresponde al valor que se obtiene del informe de ejecución presupuestaria devengada del año 2008.

• Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2008

- Indicadores de Desempeño presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2008

Cuadro 12 Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2008										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2008	Cumple SI/NO ³³	% Cumplimiento ³⁴	Notas
				2006	2007	2008				
Administración de la Cobranza	Porcentaje de Demandas nuevas que han superado la etapa de inicio de Cobranza	(Número de Demandas nuevas que han superado la etapa de inicio de Cobranza/Total de Demandas iguales o superiores a \$ 5.000 miles en el período)*100	%	87,1%	85,7%	81,7%	80.0%	SI	102%	1
Recaudación de Ingresos	Porcentaje anual de crecimiento de la recaudación en línea	((Recaudación anual en el Portal de Pagos t/Recaudación anual en el Portal de Pagos t-1)-1)*100	%	12,0%	129,7%	56,1%	6,5%	SI	865%	2
Administración de la Cobranza	Tasa de variación del número de Transacciones de Usuarios efectuadas por vía internet	((Número anual de transacciones de usuarios efectuadas por internet año t/Número anual de transacciones de usuarios efectuadas por internet año t-1)-1)*100	%	87,2%	12,5%	43,0%	4,4%	SI	967%	3
Pago de compromisos y obligaciones del Estado	Porcentaje anual del cumplimiento de egresos depositados en cuentas corrientes bancarias de contribuyentes	(Sumatoria de los montos mensuales depositados en las ctas. ctes. de los contribuyentes/Meta anual de depósitos en ctas. ctes. de contribuyentes)*100	%	111,5%	133,5%	133,6%	100%	SI	134%	4
Administración de la Cobranza	Porcentaje anual de cumplimiento de recaudación por acciones de Cobranza	(Recaudación anual por acciones de Cobranza/Meta anual de recaudación)*100	%	114%	105%	115%	100%	SI	115%	5
Recaudación de Ingresos	Porcentaje promedio anual de presentaciones resueltas	(Total de presentaciones resueltas año t/Total de presentaciones recibidas año t)*100	%	97%	95%	97%	96%	SI	101%	6

33 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2008 es igual o superior a un 95% de la meta.

34 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2008 en relación a la meta 2008.

Porcentaje de cumplimiento informado por el servicio:	100 %
Suma de ponderadores de metas no cumplidas con justificación válidas:	0 %
Porcentaje de cumplimiento global del servicio:	100 %

Notas:

1. De acuerdo a los proyectos asociados al fortalecimiento de cobranza, se espera que este indicador mejore su resultado durante el próximo año.

2. El aumento de la recaudación se debió a diversos factores, que sumados permitieron un aumento del indicador, estos son:

- La aplicación de la Resolución N°698, permitiendo que un gran número de contribuyentes morosos realizaran convenios de pago a través del portal, pagando también a través del portal.
- Falta de retroalimentación de los usuarios del portal que entregue mayores herramientas para estimar la utilización del mismo.
- Mayor exposición por parte de la Tesorería General, gracias a la activa participación de las autoridades del Servicio en seminarios y reuniones con contribuyentes de distintas áreas económicas del país; situación que no podía ser estimada el año pasado cuando se fijaron las metas. Este indicador está estrechamente relacionado con el indicador de transacciones de usuarios vía internet, por esta razón la justificación de su sobrecumplimiento es similar.

3. El aumento de las transacciones se debió a factores tanto internos como externos, que juntos permitieron el aumento del indicador, estos son:

- La aplicación de la Resolución N°698, permitiendo que un gran número de contribuyentes morosos realizaran convenios de pago a través del portal.
- Falta de retroalimentación de los usuarios del portal que entregue mayores herramientas para estimar la utilización del mismo.

Este indicador está estrechamente relacionado con el indicador de recaudación en línea, por esta razón la justificación de su sobrecumplimiento es similar.

4. La publicación de la ley N°20.278, en donde se indica realizar un reembolso a transportistas, debido al aumento del precio del petróleo, fue la principal causa del sobre cumplimiento de este indicador, en especial durante el mes de septiembre, fecha en que se comenzó a aplicar la ley. Debido a que esta alza no era un hecho posible de predecir, siendo una causa externa a la gestión del Servicio, no se pudo realizar acciones para prever dicho evento.

5. La recaudación final del año 2008, correspondió a \$286.549 millones de pesos, por lo que el porcentaje de cumplimiento es levemente superior a lo informado en la Dirección de Presupuestos, debido a que la cifra considerada en esta aplicación corresponde a un estimado a Diciembre.

6. Dado que los niveles de cumplimiento alcanzados por este indicador, han permanecido durante el tiempo, se considera este indicador como cumplido, por lo que ha sido reemplazado por nuevos indicadores para el año 2009.

Otros Indicadores de Desempeño

Cuadro 13 Otros indicadores de Desempeño año 2008							
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Notas
				2006	2007	2008	
Recaudación de Ingresos	Tasa de variación del Número de pagos de usuarios vía internet	$\left(\frac{\text{Número anual de pagos de usuarios efectuadas por internet año } t}{\text{Número anual de pagos de usuarios efectuadas por internet año } t-1} - 1 \right) * 100$	%	61%	72%	84%	1
Recaudación de Ingresos	Porcentaje de Recaudación mediante Cobranza Administrativa	$\left(\frac{\text{Recaudación por acciones de cobranza administrativa}}{\text{Recaudación por acciones de cobranza}} * 100 \right)$	%	15,1%	18,1%	11,5%	2
Pago de compromisos y obligaciones del Estado	Porcentaje de egresos pagados por depósitos en relación al total de egresos	$\left(\frac{\text{Número de egresos depositados en ctas. ctes.}}{\text{número de egresos totales}} \right)$	%	33%	41%	48%	3
Pago de compromisos y obligaciones del Estado	Porcentaje de solicitudes de devoluciones de IVA a exportadores materializadas a través de depósitos bancarios	$\left(\frac{\text{Número de solicitudes de devolución depositadas}}{\text{Número de solicitudes totales}} \right)$	%	89%	91%	93%	5

Notas:

1. Debido a la masificación en el uso de Internet, este indicador cada año ha ido aumentando. A lo que se suma las nuevas aplicaciones que se han ido incorporando al Portal de Pagos, haciéndolo más atractivo para los usuarios y permitiendo mejorar la calidad de atención mediante este canal.

2. Debido a que la recaudación administrativa se ha mostrado con niveles irregulares, durante el año 2007 se logró la aprobación del proyecto de Cobranza Administrativa, que busca reforzar los procesos de cobro de deudores menores a 10 millones de pesos. El año 2008 se generó el diseño e implementación del proyecto y se espera que desde el año 2009 en adelante, con la maduración de este proyecto, el indicador aumente progresivamente.

3. y 4. Estos indicadores ha ido en constante aumento gracias a las gestiones realizadas por el Servicio en captar cuentas corrientes, con el fin de optimizar el proceso de pago de los compromisos y obligaciones del Estado. En especial para el proceso de operación de renta, en donde el depósito de las respectivas devoluciones permite disminuir los costos asociados a la emisión de cheques.

3. Anexo 5: Programación Gubernamental

Cuadro 14 Cumplimiento Programación Gubernamental año 2008			
Objetivo ³⁵	Producto ³⁶	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula ³⁷	Evaluación ³⁸
Aumentar la eficiencia del proceso de recaudación por acciones de cobranza, lo que permite acrecentar los recursos del Estado para apoyar el financiamiento a los programas sociales impulsados por el gobierno y a mantener el equilibrio fiscal.	Recaudación por acciones de cobranza	Administración de la Cobranza	1° Trimestre: ALTO 2° Trimestre: ALTO 3° Trimestre: CUMPLIDO 4° Trimestre: CUMPLIDO
Facilitar mediante el Portal de Pagos del Estado la entrega de un servicio eficiente, seguro y de fácil acceso en el que los contribuyentes pueden efectuar pagos en línea de sus obligaciones, eliminando así barreras de tiempo y distancia, y mejorando la satisfacción de los usuarios.	Recaudación mediante el Portal de Pagos	Recaudación de Ingresos	1° Trimestre: CUMPLIDO 2° Trimestre: CUMPLIDO 3° Trimestre: CUMPLIDO 4° Trimestre: CUMPLIDO

35 Corresponden a actividades específicas a desarrollar en un período de tiempo preciso.

36 Corresponden a los resultados concretos que se espera lograr con la acción programada durante el año.

37 Corresponden a los productos estratégicos identificados en el formulario A1. Definiciones Estratégicas

38 Corresponde a la evaluación realizada por la Secretaría General de la Presidencia.

- **Anexo 6: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2008 (Programa de Mejoramiento de la Gestión, Metas de Eficiencia Institucional u otro)**

El compromiso asumido por el Servicio de Tesorerías para el año 2008, fue cumplido en su totalidad, validando el 100% de los sistemas. El detalle de este se muestra a continuación:

II. FORMULACIÓN PMG

Áreas de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión										Prioridad	Ponderador	Cumple	
		Etapas de Desarrollo o Estados de Avance													
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X				
Recursos Humanos	Capacitación						O						ALTA	12.00%	✓
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo					O							MEDIANA	10.00%	✓
	Evaluación de Desempeño						O						ALTA	12.00%	✓
Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s						O						MENOR	5.00%	✓
	Gobierno Electrónico						O						ALTA	12.00%	✓
Planificación / Control / Gestión Territorial	Planificación / Control de Gestión									O			ALTA	12.00%	✓
	Auditoría Interna								O				ALTA	12.00%	✓
	Gestión Territorial				O								MEDIANA	10.00%	✓
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público							O					MENOR	5.00%	✓
	Administración Financiero-Contable					O							MEDIANA	10.00%	✓
Enfoque de Género	Enfoque de Género														

Porcentaje Total de Cumplimiento : 100.00

III. SISTEMAS EXIMIDOS/MODIFICACION DE CONTENIDO DE ETAPA

Sistemas	Justificación
Enfoque de Género	Se excluye : El servicio no cuenta con productos relevantes en los que sea aplicable el enfoque de género

Es importante destacar que el Servicio de Tesorerías se ha destacado por cumplir satisfactoriamente con todos los Sistemas que conforman el PMG. A continuación se muestra los resultados obtenidos en esta materia durante los últimos años.

Evolución histórica del PMG años 2005 - 2007			
Año	2005	2006	2007
Porcentaje total de Cumplimiento	100%	100%	100%

• Anexo 7: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Cuadro 15 Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2008				
Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo ³⁹	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas ⁴⁰	Incremento por Desempeño Colectivo ⁴¹
División de Personal	75	6	100%	7%
División de Cobranza y Quiebras	63	5	90%	7%
División de Estudios y Desarrollo	71	6	90%	7%
División de Operaciones	168	5	100%	7%
División de Finanzas Públicas	26	4	100%	7%
Departamento de Administración	47	7	100%	7%
División Jurídica	11	4	100%	7%
Departamento de Contraloría Interna	15	4	100%	7%
División de Auditoría Interna	13	3	100%	7%
Comunicaciones y Marketing	14	6	100%	7%
Tesorerías I Región	23	5	100%	7%
Tesorerías II Región	29	5	55%	0%
Tesorerías III Región	26	5	80%	3,5%
Tesorerías IV Región	46	5	100%	7%
Tesorería V Región	109	5	100%	7%
Tesorerías VI Región	42	5	100%	7%
Tesorerías VII Región	67	5	100%	7%
Tesorerías VIII Región	106	5	100%	7%
Tesorerías IX Región	44	5	100%	7%
Tesorerías X Región	50	5	80%	3,5%
Tesorería XI Región	15	5	100%	7%
Tesorería XII Región	21	5	80%	3,5%
Tesorería Región Metropolitana Stgo. Centro	168	5	100%	7%
Tesorería Región Metropolitana Stgo. Oriente	137	5	100%	7%
Tesorería Región Metropolitana Stgo. Poniente	77	5	100%	7%
Tesorería XIV Región	20	5	100%	7%
Tesorería XV Región	17	5	80%	3,5%

39 Corresponde al número de personas que integran los equipos de trabajo al 31 de diciembre de 2008.

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

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

• Anexo 8: Proyectos de Ley

BOLETÍN: N° 3139-05

Descripción: Fortalece y perfecciona la jurisdicción tributaria.

Objetivo: La normativa busca fortalecer y perfeccionar la jurisdicción tributaria, propendiendo a una correcta y equitativa aplicación de las normas tributarias, con la máxima eficiencia en la tramitación de los juicios, el debido resguardo del interés fiscal y de los derechos de los contribuyentes.

Fecha de ingreso: 20 de noviembre de 2002.

Estado de tramitación: Terminada. Ley N° 20.322 Diario Oficial 27/01/2009

Beneficiarios directos: La jurisdicción tributaria, el Fisco de Chile y los contribuyentes litigantes.

BOLETÍN: N° 5724-26

Descripción: Fija normas especiales par las empresas de menor tamaño.

Objetivo: Facilitar el desenvolvimiento de las empresas de menor tamaño, mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que rijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo.

Fecha de ingreso: 15 de Enero de 2008.

Estado de tramitación:

- 15 de enero 2008; cuenta de proyecto pasa a Comisión Unidas de Economía, Fomento y Desarrollo y Especial PYMES.
- 17 de enero 2008 Comisiones Unidas de Economía y de PYME solicitan el acuerdo de la Corporación para sesionar simultáneamente en la Sala los días jueves, de 11 a 13 horas, para ver proyecto. APROBADO.
- 4 de marzo 2008 Cuenta del Mensaje 1408-355 que hace presente la urgencia Simple.
- 8 de abril 2008 Cuenta del Mensaje 89-356 que retira y hace presente la urgencia Simple.
- 13 de mayo 2008 Cuenta del Mensaje 230-356 que retira y hace presente la urgencia Simple.
- 17 de junio 2008 Cuenta del Mensaje 400-356 que retira y hace presente la urgencia Simple.
- 29 de julio 2008 Cuenta del Mensaje 548-356 que retira y hace presente la urgencia Simple.
- 2 de septiembre 2008 Cuenta del Mensaje 707-356 que retira y hace presente la urgencia Simple.
- 7 de octubre 2008 Cuenta del Mensaje 860-356 que retira y hace presente la urgencia Simple.
- 28 de octubre 2008 Cuenta del Mensaje 944-356 que retira y hace presente la urgencia Suma.
- 11 de noviembre 2008 Cuenta del mensaje 1001-356 que retira y hace presente urgencia Suma.

-
- 24 de noviembre 2008 Cuenta del Mensaje 1111-356 que retira y hace presente la urgencia Suma.
 - 9 de diciembre 2008 Cuenta del Mensaje 1168-356 que retira y hace presente la urgencia Suma.
 - 12 de diciembre 2008 Primer informe de comisión Unidas de Economía, Fomento y Desarrollo y Especial de Pymes. Pasa a Comisión de Hacienda.
 - 6 de enero 2009 Cuenta del Mensaje 1249-356 que retira la urgencia Suma.
 - 7 de enero 2009 Cuenta del Mensaje 1264-356 que hace presente la urgencia Suma.
 - 10 de enero 2009 Primer informe de comisión de Hacienda.
 - 13 de enero 2009 Cuenta de primer informe de comisión. Unidas de Economía y Pymes y de Hacienda. En Tabla.
 - 14 de enero 2009 Discusión general .queda pendiente.
 - 15 de enero 2009 Discusión general. Aprobado en general y particular a la vez.
 - 15 de enero 2009 Oficio de ley a Cámara Revisora.
 - 20 de enero 2009 Cuenta de proyecto. pasa a Comisión de Economía y a Comisión de Hacienda, en su caso.
 - 20 de enero 2009 Cuenta del Mensaje 1394-356 que retira y hace presente la urgencia Suma.
 - 30 de enero 2009 Cuenta del Mensaje 1432-356 que retira la urgencia Suma.
 - 3 de marzo 2009 Cuenta del Mensaje 1474-356 que hace presente la urgencia Suma.

Beneficiarios directos: Micro, pequeñas y medianas empresas.

BOLETÍN: N° 6203-05

Descripción: Otorga reajuste de remuneraciones a los trabajadores del sector público, concede aguinaldos que señala, reajusta las asignaciones familiar y maternal del subsidio familiar y concede otros beneficios que indica.

Objetivo: Sin perjuicio de la actualización el nivel de las remuneraciones y otras asignaciones se modifica la base de cálculo de la asignación variable, vinculada a metas de recaudación tributaria que establece el artículo 12 de la ley N° 19.041, con el objeto de que ésta dependa en mayor medida de las mejoras en el cumplimiento tributarios, así como adecuar los porcentajes de otorgamiento de la misma

Por otra parte, a fin de cumplir con el objetivo previsto por el legislador de medir la gestión, eficiencia institucional, productividad y calidad de los servicios proporcionados a los usuarios, se establece una modificación a la fórmula de cálculo de la meta anual de recaudación, específicamente en lo que se refiere a excluir de ésta todas aquellas obligaciones respecto de las cuales el Servicio de Tesorerías está inhibido de realizar acciones de cobro, por expreso mandato judicial y legal.

Fecha de ingreso: 18 de noviembre de 2008.

Estado de tramitación: Terminada. Ley N° 20.313 Diario Oficial 04/12/2008

Beneficiarios directos: Trabajadores del sector público en general y de la Tesorería General de la República en particular, de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 41 y 42 de la citada ley, que modifica

los artículo 12 de la Ley N° 19.041 y que agrega en el inciso segundo del artículo 2° del DFL N° 1, de 2002, del Ministerio de Hacienda, la siguiente frase “excluidos aquellos saldos deudores respecto de los cuales el Servicio de Tesorerías se encuentre legalmente impedido de efectuar acciones de cobro.”.

BOLETÍN: N° 4237-04

Descripción Otorga beneficios a deudores del crédito fiscal universitario que indica, por la prestación de servicios remunerados en las comunas de menor desarrollo del país.

Objetivo: Crea incentivos para fomentar, el desempeño de profesionales y técnicos jóvenes, en funciones para el desarrollo social y productivo de las distintas localidades del país, permitiendo que comunas rezagadas accedan a recursos humanos calificados para la generación y gestión de proyectos de desarrollo social, productivo y territorial.

Fecha de ingreso: 15 de junio de 2006.

Estado de tramitación: Terminada. Ley N° 20.330 Diario Oficial 25/02/2009

Beneficiarios directos: Deudores del crédito solidario universitario regulado por la ley N° 19.287 sus modificaciones y reglamentos y los deudores del crédito para estudios de educación superior a que se refiere la ley N° 20.027.