



Ministerio de
Hacienda

Gobierno de Chile

BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL

2011



MINISTERIO DE HACIENDA

Servicio de Tesorerías



BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL AÑO 2011

MINISTERIO DE HACIENDA
TESORERÍA GENERAL DE LA
REPÚBLICA

Índice

Carta

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Resultados de la Gestión año 2011	6
2.1 Resultados de la Gestión Institucional Asociados a Aspectos Relevantes de la Ley de Presupuestos 2011 y la Provisión de Bienes y Servicios.....	6
3. Desafíos para el año 2012	11
4. Anexos.....	14
Anexo 1: Identificación de la Institución.....	15
Anexo 2: Recursos Humanos.....	19
Anexo 3: Recursos Financieros.....	27
Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2011.....	36
Anexo 5: Compromisos de Gobierno	43
Anexo 6: Informe Preliminar de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas.....	44
Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2011	45
Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo	46
Anexo 9: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional.....	48
Anexo 10: Propuestas Fondo de Modernización de la Gestión Pública.....	52

Carta del Ministro

Respecto del Servicio de Tesorerías, en cuanto a las prioridades ministeriales, destaca el fortalecimiento del Sistema Cobro Judicial de Tesorerías para pequeños deudores, a través de la implementación de una estrategia de cobranza diferenciada, logrando aumentar la recaudación fiscal, por efecto directo de acciones de cobro judicial, en un 40% en comparación al año 2010, de \$ 98.897 millones a \$ 138.822 millones obtenidos durante el año recién pasado.

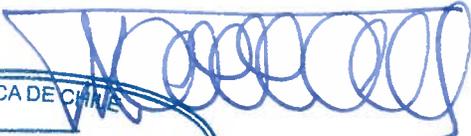
En el segmento de grandes deudores, se desarrollaron actividades relacionadas con el aumento progresivo de acciones concretas de cobro, lográndose una recaudación de MM\$24.410 que representa un incremento del 27% respecto de la recaudación obtenida durante el año 2010, y un 93% respecto de la recaudación de la obtenida en el año 2009.

Por otro lado, también queremos destacar el proceso de Operación Renta 2011, donde se potenció el depósito en cuentas bancarias. De un total de 1.748.588 devoluciones correspondientes a \$1,16 billones, se logró que un 72% en cantidad de depósitos y 83% en montos se realizara a través de este medio. Este importante resultado se debió, principalmente, a la campaña de difusión que realizó la Tesorería en alianza estratégica con BancoEstado para el uso de la Cuenta RUT.

En el contexto de la implementación del nuevo modelo de atención ciudadana, se definió e implementó un plan de mejora de infraestructura 2010-2012, donde el 41.68% fue logrado durante el año 2010 y el 25% durante el año 2011. Paralelamente se realizó la estandarización y mejoramiento de los procesos de atención, obteniendo certificación bajo Norma ISO 9001 en las Tesorerías de Arica, Iquique, Viña del Mar, Valparaíso, Santiago Sur, Las Condes, La Florida, Talca y Rancagua.

Adicionalmente se implementó el Registro de Fondos Soberanos de Chile bajo Normas Contabilidad Internacionales para el Sector Público (NIC Sector Público), logro que permitió a la Tesorería General, ser el primer Organismo fiscal en Chile en aplicar una Normativa Contable Internacional para la emisión de Estados Financieros, permitiéndonos disponer de Estados Financieros (Balance, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo) bajo normas internacionales y auditados externamente para la toma de decisiones de la autoridad.

En este año 2012, es nuestro anhelo continuar ampliando estas líneas de acción para optimizar y mejorar nuestra gestión, e incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos de recaudación, permitiendo, de esta manera, aumentar la recuperabilidad de los tributos, situación que posibilitará contar con mayores recursos para financiar las políticas y programas del plan de Gobierno.


REPUBLICA DE CHILE
MINISTRO ELIPE LARRAIN BASCUÑAN
MINISTERIO DE HACIENDA

1. Resumen Ejecutivo

La Tesorería General de la República (TGR) es un organismo dependiente del Ministerio de Hacienda, cuya misión es 'Recaudar, Invertir y Distribuir los fondos del sector público con eficiencia, al servicio de la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo de Chile'. Es responsable de los procesos de obtención y manejo de los recursos financieros del sector público, y de su posterior distribución y control, de acuerdo con las necesidades de cumplimiento de las obligaciones públicas determinadas en el presupuesto de la nación. Así también, realiza la cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos del sector público.

Sus funciones se agrupan en tres áreas de negocios: Recaudación, Distribución e Inversión. Los clientes son principalmente agentes económicos del país, en su calidad de contribuyentes, diversas autoridades de gobierno, otros Servicios Públicos, Municipalidades y organismos a los que se transfieren fondos.

Respecto de su estructura organizacional, la Tesorería General está dirigida por el Tesorero General de la República y se organiza a nivel central en siete Divisiones, dos Departamentos y tres unidades estratégicas, y cuenta con una red de 18 Tesorerías Regionales, 30 Tesorerías Provinciales y dos Oficinas de Atención.

El presupuesto final 2011 de la Tesorería General de la República es de M\$ 57.773.790, lo cual corresponde a un 0.06% del PIB.

Su dotación efectiva al 31 de diciembre de 2011 era de 1.836 funcionarios a nivel nacional. Del total de dotación, el 38.9% corresponde a funcionarios de planta, el 61.1% funcionarios a contrata y el 0.1% corresponde a honorarios asimilados a grado. Además, el 49.62% de la dotación es de sexo femenino, mientras que el 50.38% es de sexo masculino.

Entre los principales resultados obtenidos por la TGR en 2011, se destaca la recuperación de la deuda fiscal y el avance en la implementación de diferentes proyectos que se enfocan a distintos segmentos de deudores con el objeto de desarrollar estrategias de cobro diferenciadas. En tal sentido, destacan el Proyecto de Contact Center que realiza el cobro administrativo a contribuyentes considerados pequeños deudores; el fortalecimiento de la cobranza, efectuada en términos judiciales a través de las Unidades Operativas de Cobro implantadas en las Tesorerías Regionales, que abordan deudores medianos y el fortalecimiento de la Unidad especializada en el proceso de cobro a grandes deudores. De esta forma, el proyecto de fortalecimiento a la cobranza quedó incorporado en las Tesorerías del país lo que contribuyó a que en 2011 se recaudaran \$383.421 millones de pesos por efecto de las acciones de cobranza, lo que representa una recuperación del 17,56% de la deuda fiscal total y en términos absolutos, un incremento de un 16,27% en la recaudación por acciones de cobranza en comparación al año 2010.

Respecto del objetivo de fortalecer el rol del área de Finanzas Públicas de la TGR, se desarrolló el proyecto "Inversiones 2.0". Su propósito es administrar las inversiones del Tesoro Público en forma eficiente, rentable, moderna, segura y bajo estándares de calidad mundial. De igual forma, con esta iniciativa se busca gestionar la deuda pública nacional e internacional, leyes reservadas y crédito universitario con aval del estado, en forma oportuna y eficiente.

En esta misma área, destacan otros esfuerzos de modernización, como la certificación de sus procesos bajo estándar ISO 9001:2008 y la implementación del Registro de Fondos Soberanos de Chile bajo Normas de Contabilidad Internacionales para el Sector Público (NIC Sector Público), logrando ser el primer organismo fiscal en Chile en aplicar Normativa Contable Internacional para la emisión de estados financieros, permitiéndonos llevar el registro contable de las Inversiones de los Fondos Soberanos de Chile según estándares de contabilidad internacionales, disponer de estados financieros bajo normas internacionales para la toma de decisiones de la autoridad y contar con estados financieros auditados externamente.

Con el fin de optimizar el pago de las obligaciones fiscales, además de los acuerdos con instituciones financieras y campañas tanto internas como externas, se ha trabajado en mejorar los sistemas y las bases de datos, potenciando así la utilización de depósitos directos en cuentas bancarias, logrando mayor eficiencia en costos, seguridad y oportunidad en el pago. Es así, como en la Operación renta 2011 se pudo alcanzar un 72% en la cantidad de depósitos y un 83% respecto de los montos devueltos, constituyendo un avance sustantivo en relación al año 2010, donde el porcentaje de depósitos fue de un 68% en cantidad y 71% en monto. Junto a lo anterior, se han logrado resultados importantes en procesos extraordinarios, como los pagos relacionados con la ley 20.330, de fomento al empleo a comunas menos desarrolladas, lo que significó que a 198 profesionales se les pagara bono equivalente a cuota de crédito universitario solidario o con garantía estatal, por un total de \$89,3 millones; de igual forma, se destaca los pagos de subsidio de transporte vinculados a la Ley 20.378, cuyos egresos se efectuaron en convenio de colaboración con el Ministerio de Transportes, y donde se pagó este beneficio a 329.897 ciudadanos por más de 1.600 millones de pesos, siendo cancelados el 98,5% a través de la modalidad pago cash.

Para mejorar el servicio a los contribuyentes acercando la Tesorería a los ciudadanos, se avanzó en la implementación del proyecto Banco en Línea, iniciativa que comprende distintas fases de profundización desarrolladas y concluidas durante el año 2011, como son la incorporación de todos los formularios de procesamiento, logrando que las obligaciones generadas por el Registro Civil, Aduana, TGR, SII (solamente impuesto territorial) y otros servicios giradores pueden ser pagados en la caja de los bancos quedando registrado inmediatamente en la Cuenta Única Tributarias.

Los desafíos que tiene la TGR en el 2012, se encuentran sustentados en tres ejes de acción: acercarnos a la ciudadanía, donde el objetivo es entregar un servicio de calidad y de primer nivel, que permita optimizar el tiempo y simplificar los trámites con la Tesorería que nuestros usuarios efectúan; la renovación tecnológica, que tiene como objetivo dotar a la Institución y a sus funcionarios de herramientas y equipos de última generación para el desarrollo eficiente de sus funciones y, el desarrollo organizacional, cuyo objetivo es generar una mejor calidad de vida laboral para nuestros funcionarios.



Sergio Frías Cervantes
Tesorero General de la República

2. Resultados de la Gestión año 2011

2.1 Resultados de la Gestión Institucional Asociados a Aspectos Relevantes de la Ley de Presupuestos 2011 y la Provisión de Bienes y Servicios.

1.- Fortalecimiento del Proceso de Cobro

Respecto a los desafíos 2010, para el segmento de deudores pequeños (deudas inferiores a 10 millones de pesos), se logró consolidar la operación a través de Contact Center, aplicando estrategias específicas, con el fin de abordar las Carteras Morosas. Lo anterior permitió el incremento de la contactabilidad en la gestión de deudores desde un 47% el 2010 a un 65% el 2011. Respecto de la recuperabilidad de la cartera asignada para la gestión de cobro de este segmento, se obtuvo un 39.31% durante el 2011, porcentaje que se encuentra dentro del rango de cumplimiento comprometido para ese año .

En el segmento de deudores medianos (deudas superiores a 10 millones de pesos e inferiores a 90 millones de pesos), se continuó con la tercera etapa de implementación del proyecto de fortalecimiento de la cobranza, cumpliendo con el compromiso de implementarlo en las Tesorerías provinciales de las regiones de Valparaíso, O' Higgins, Maule, Bío Bío y RM, e incorporando nuevos recursos humanos en las áreas de cobranza de las Tesorerías del país.

Resultados segmento medianos deudores

Año	Recaudación por acciones de cobranza
2010	MM\$98.897
2011	MM\$138.822

De esta forma, la gestión realizada permitió lograr una recuperación anual por acciones de cobranza de M\$98.897 el 2011, representando un 31,23%, resultado que fue afectado fuertemente por la cancelación de los beneficios asociados a un mayor plazo para cancelar los convenios, no permitiendo alcanzar la meta de 35% propuesta para el 2011.

En el segmento de grandes deudores (deudas superiores a 90 millones de pesos) se continuó potenciando esta sección, mejorando la calidad de las diligencias, incentivando los convenios de pagos e iniciándose el proyecto piloto de la sección de incobrabilidad.

Resultados segmento grandes deudores

Año	Monto
2009	MM\$12.648
2010	MM\$19.220
2011	MM\$24.410

Adicionalmente, se implementó la iniciativa estratégica que apunta a incrementar continuamente los resultados obtenidos en la recaudación y recuperación de la cartera morosa del fisco. Corresponde al proyecto piloto de la Unidad de Análisis de Incobrabilidad, con el objetivo de abordar la cartera de mayor antigüedad y deterioro de Grandes Deudores de la Región Metropolitana y VI Región, a fin de evaluar la incobrabilidad¹ y enfocar los esfuerzos en rebajar cartera respecto de la cual, no existe probabilidad de recupero. Este proyecto no implicó un aumento de dotación, sino que una readecuación de los recursos materiales y humanos existentes. La creación de esta Unidad ha permitido optimizar la planificación de la cobranza y enfocar los recursos destinados al cobro en aquellos deudores con mayores expectativas de recupero, permitiendo un uso más eficiente del presupuesto institucional.

En cuanto a los recursos utilizados, el proyecto Fortalecimiento de la Cobranza Judicial, incrementó su presupuesto en M\$662.439 respecto del inicial de M\$1.513.494 debido a un anticipo de recursos otorgados por la DIPRES. Se distribuyen M\$284.492 en Bienes y Servicios de Consumo, M\$ 79.134 Mobiliarios y M\$ 298.813 en Equipos Informáticos. El presupuesto devengado el 2011 fue de M\$1.347.656. Respecto de los recursos humanos, se realizó la contratación de personal estratégico (45 en total) como abogados y analistas de patrimonio formando unidades operativas de cobro profesionalizadas.

2.- Modernización de la División de Finanzas Públicas

Respecto del desafío 2010, se implementaron bajo la nueva modalidad el 83% de los procesos comprometidos. En cuanto de la desviación presentada, el proceso de Control Presupuestario se desarrollará el 2013 por fallas y salida del proveedor informático.

En relación al compromiso de levantamiento de los procesos relevantes de la división, se realizó la documentación comprometida y además la certificación bajo Norma ISO 9001:2008 de tres de éstos procesos, correspondientes a la Administración del Fondo Bono Post Laboral, Pago de la Garantía Estatal Pensiones Mínimas y Pago de anticipos y saldo del Fondo Común Municipal. Estas iniciativas fueron financiadas con el presupuesto operacional normal de Tesorería en el, no existiendo recursos extraordinarios para este efecto durante el 2011.

3.- Proceso de fiscalización de egresos

En cuanto a la fiscalización de egresos, se comprometió para el año 2011 optimizar los procedimientos de control a nivel central y a nivel local que apunten hacia la fiscalización, de acuerdo a los recursos disponibles. Durante 2011 se cumplió con la meta definida fiscalizando 673 casos, superando las 612 fiscalizaciones realizadas el 2010. Respecto de los reintegros por este concepto, el 2011 se logró un total de \$214.303.460 de un total de \$375.308.196 solicitados a recaudar. Además, se continuó con los planes regionales de fiscalizaciones a egresos no tributarios, desarrollándose centralizadamente, durante el año 2011, un formulario de cargo previo (N°12), para

¹ Incobrabilidad: facultad establecida por art. 196 y 197 del Código Tributario, que permite a la Tesorería General de la República, eliminar de su cobranza, aquellos deudores respecto de los cuales se han agotado todas las instancias de cobro, sin resultados positivos.

el uso por parte de las Tesorerías, que permite efectuar el giro de todos los reintegros por egresos no tributarios, en los casos que se identifica en la fiscalización un pago indebido.

Otro compromiso dentro de este proyecto, fue generar herramientas tecnológicas que faciliten hacer cruces de información y determinar bajo ciertos parámetros, muestras de egresos a fiscalizar. Al respecto se avanzó en el desarrollo de procesos que han aportado a mejorar la gestión. Sin embargo, es fundamental incorporar en esta etapa, desarrollo tecnológico el cual se encuentra a la espera de la asignación de recursos.

4.- Información 100% Transaccional

Respecto del desafío de renovación de la plataforma tecnológica Institucional, se logró cumplir con los tres objetivos establecidos. El objetivo de desarrollar, consolidar y mantener los sistemas de la TGR para afrontar los requerimientos de las áreas de negocios, se logró a través de la integración del Sistema Extranet a Municipalidades para realizar trámites de apoyo a ciudadanos, como la emisión de certificados de deudas, aviso de recibo para el pago de compromisos con el fisco y consultar devoluciones; se desarrollaron los sistemas de gestión de cartas de cobranza y gestión de expedientes, y se implementó el proyecto de Impresión Externa en casa Moneda para mejorar el control de cheques con BancoEstado. En relación con el acercamiento a la ciudadanía, se concretó la implementación de Kit Biométricos en Municipalidades, a fin de ampliar la red de atención de Tesorerías mediante convenios con Municipios. Durante el año 2011 se instalaron seis Módulos entre la IV y VII regiones, priorizando comunas más lejanas y que significan para sus usuarios altos costos por conceptos de traslados y tiempo. La Municipalidades en las que se instaló en el año 2011 fueron las siguientes: Combarbalá, Los Vilos, Salamanca, Teno, Vichuquén y Constitución.

En cuanto a la necesidad de contar con herramientas eficaces para la toma de decisiones y para la gestión, se desarrollaron mediante una nueva plataforma (SharePoint 2010) portales colaborativos que permiten la comunicación y gestión de la información relevante para las áreas de negocio. Se destaca la realización de los proyectos BPM de Finanzas Públicas, Contraloría Interna y Operaciones, además de los portales asociados a la gestión de calidad y riesgo Institucional.

Por último, el compromiso de asumir el crecimiento inesperado de actividad asociado a las transacciones por el portal de pagos del Estado y Banco en Línea, se abordó a través de la implementación de un servicio de monitoreo de la disponibilidad de los servicios electrónicos (web service) provistos por la institución a organizaciones externas, permitiendo medir el servicio prestado, a fin de generar proyectos de mejora y poder llegar a comprometer un nivel de servicio adecuado en forma permanente. El monitoreo se focalizó en Portal de Pagos y Recaudación Banca (BEL). Además se logró la integración al Portal de Pagos del Estado de INE, CORFO, Municipalidad de Viña, Municipalidad La Ligua y SUBDERE, y la implementación del Roll out del Sistema de banco en línea, que registra en línea todos los pagos recibidos en forma presencial en las cajas de las instituciones recaudadoras autorizadas, permitiendo actualizar en tiempo real la información del pago.

El presupuesto final asociado a la renovación de la plataforma tecnológica, fue de M\$1.206.544 con un total devengado de M\$5.168.249, anticipando un monto de M\$ 3.969.895 de recursos requeridos para el 2012 por concepto de equipos y programas informáticos.

5.-Acercamiento a los Ciudadanos de Manera Efectiva

En relación al compromiso de establecer un plan de capacitación especializado para funcionarios involucrados en la atención de público y fortalecimiento del rol que esto implica, durante el año 2011 se estableció un plan de capacitación específico, que abordó elementos como el tratamiento de temáticas relacionadas con recaudación y distribución, y el impacto en la atención ciudadana, generándose actividades de formación para 21 Tesorerías (10 Regionales y 11 Provinciales), a través de modalidad presencial y remota. Durante el 2011 se capacitó a 1.373 participantes que atienden público.

Dentro del contexto del mejoramiento de Tesorerías a través de la implementación del nuevo modelo de atención, se definió e implementó un plan de mejora de infraestructura 2010-2012, el cual consideraba un total de 12 tesorerías. De este total, un 41.68% fue mejorada durante el año 2010 y el 25% durante el año 2011. Respecto de los procesos de atención, se logró la certificación exitosa de éstos bajo Norma ISO 9001 en las Tesorerías de Arica, Iquique, Viña del Mar, Valparaíso, Santiago Sur, Las Condes, La Florida, Talca y Rancagua. Adicionalmente a las actividades ya descritas, se desarrollaron nuevas iniciativas de acercamiento a los ciudadanos como la implementación de kit biométricos, servicios web y aplicación extranet.

Tesorerías remodeladas – Plan de infraestructura

Año	Tesorería
2010	Iquique, Copiapó, Santiago Oriente, Rancagua, Coyhaique
2011	Concepción, Puerto Montt, Calama
2012	Antofagasta, La Serena, Valdivia, Metropolitana

El financiamiento del plan de remodelación de Tesorerías corresponde a lo aprobado en el presupuesto ley 2011 por M\$ 1.526.404. Por instrucciones de DIPRES, este proyecto debió ser aprobados por MIDEPLAN, lo que generó mayor complejidad para su ejecución. Por lo anterior, se solicitó a Dipres rebajar el monto aprobado en este subtítulo para TGR año 2011, lo que se concretó a través del Decreto 1493 de fecha 27 de Octubre 2011 y Decreto 1613 de fecha 18 de Noviembre 211, donde se rebajó la suma total de M\$ 1.269.807. Luego, el presupuesto final 2011 de TGR en el subtítulo 31 ascendió a la suma de M\$ 256.597 obteniéndose una ejecución de M\$ 142.375 que corresponde al valor devengado al 31 de Diciembre 2011. Respecto de la certificación ISO, cuyos gastos corresponden principalmente a consultorías, se informa que ellas son financiadas con el presupuesto operacional normal de Tesorería en el subtítulo 22, por lo que para el año 2011.

6.- Proyectos “Inversiones 2.0” e “Implementación de Registro de Fondos Soberanos (NIC Sector Público)”

Otra iniciativa estratégica que refleja un logro histórico alcanzado por la TGR, paso trascendental para la eficiente inversión de los recursos del Tesoro Público y que apunta a incrementar los resultados obtenidos en la inversión de los fondos públicos son, los “Proyectos Inversiones 2.0” e “Implementación de Registro de Fondos Soberanos de Chile bajo Normas Contabilidad Internacionales para el Sector Público (NIC Sector Público)”. Respecto del primero, sus logros se enfocaron en la apertura de las Inversiones del Tesoro Público a la Banca Privada, Corredoras de Bolsa, Agentes de Valores locales, y a entidades financieras internacionales, logrando una mayor

diversificación y rentabilidad de los fondos del Tesoro Público; la medición permanente de Gestión de las Inversiones del Tesoro Público vía indicadores (Benchmarks) validando: índices, tasas de interés de referencia, clasificaciones de riesgo de emisores y tipos instrumentos financieros, entidades financieras elegibles, valorizaciones de mercado de los instrumentos financieros existentes en el Portfolio de Inversión nacional e Internacional del Tesoro Público; disponer de información exacta, oportuna y permanente sobre las Inversiones, Deuda (nacional e Internacional), Leyes Reservadas, Fondos Soberanos del Tesoro Público bajo normas internacionales y estándares de gestión de clase mundial apoyando la toma de decisiones de las Autoridades del país y contar con sistemas de reportabilidad y gestión según necesidades de las Autoridades del país, Banco Central, Organismos Internacionales, Contraloría General de la República, empresas auditoras y Tesorero General de la República.

En cuanto a la implementación del “Registro de Fondos Soberanos de Chile bajo Normas Contabilidad Internacionales para el Sector Público (NIC Sector Público)” se destaca ser el primer Organismo fiscal en Chile en aplicar una Normativa Contable Internacional para la emisión de Estados Financieros, lo que permite llevar fiel registro contable de las Inversiones de los Fondos Soberanos de Chile según estándares de contabilidad internacionales (NIC Sector Público), disponer de Estados Financieros (Balance, Estado De Resultados y Estado de Flujo de Efectivo) bajo normas internacionales para la toma de Decisiones de la autoridad y contar con estados financieros auditados por empresas de auditoria externa. Para estos fines los gastos corresponden principalmente a consultorías y desarrollo de sistemas, lo que fue financiado con el presupuesto operacional normal de Tesorería en el subtítulo 22 y 29.

7.- Pago de Obligaciones Fiscales y Procedimientos de Fiscalización Asociados.

En el proceso masivo de la Operación Renta 2011, se generaron 1.748.588 devoluciones correspondientes a \$1.16 billones, proceso en el que se potenció el depósito en cuentas bancarias, lo que permitió aumentar en un 72% la cantidad de depósitos y en un 83% respecto de los montos devueltos. Lo anterior constituyó un avance en relación al año 2010, donde el porcentaje de depósitos fue de 68% en cantidad y 71% en monto. Esto se debió a la campaña de difusión que realizó Tesorería, y a la alianza estratégica con BancoEstado para el uso de la Cuenta RUT para estos efectos.

Además, durante el año 2011 se efectuaron procesos extraordinarios de pagos como el asociado a la ley 20.330, entregando un bono de fomento al empleo a profesionales que laboran en comunas de escaso desarrollo por un total de \$ 89,3 millones, y el de la ley 20.378 artículo 4-b, logrando pagar este subsidio al transporte a 329.897 ciudadanos por más de 1.600 millones de pesos, siendo cancelados el 98.5% a través de la modalidad de pago cash. El pago de este egreso se efectuó de acuerdo a convenio de colaboración con el Ministerio de Transportes, a través del cual Tesorería presta el servicio de pago, ya que se trata de un egreso que no es del Tesoro Público.

8.- Proceso de Recaudación – Banco en Línea

El proyecto Banco en Línea, que tiene como objetivo registrar de manera automática y en línea, la cuenta única tributaria (CUT), durante el 2011 logró la incorporación de todos los formularios de procesamiento en la TGR, es decir, las obligaciones generadas por Registro Civil, Aduana, TGR, SII (solamente Impuesto Territorial) y otros Servicios Giradores pueden ser pagados en la caja de los bancos, quedando registrado inmediatamente en la Cuenta Única Tributaria (CUT).

3. Desafíos para el año 2012

1.- Iniciativas asociadas al Producto Estratégico Recaudación

Fortalecimiento del proceso de cobro

En el segmento de pequeños deudores, el desafío es aumentar la recaudación, a través de la búsqueda de promesas de pago por contacto. Una de las estrategias es la implementación de una herramienta de derivación hacia las Tesorerías, a través de agendamiento de visitas para situaciones especiales. Durante diciembre de 2011 se desarrolló un plan piloto que permitió evaluar su funcionamiento operativo y logístico y la integración de la Cobranza Administrativa al Modelo de Atención de Público. Durante el 2012 está planificada la fase de Roll Out nacional a través de la implementación progresiva que parte con ocho Tesorerías antes del 15 de junio y después de esta fecha se incorporan el resto de las Tesorerías del país. Lo anterior a fin de lograr una meta del 16% de recaudación para este segmento.

En lo que dice relación con las Unidades Operativas de Cobro, enfocadas en la cobranza a medianos deudores, para el año 2012 se llevará a cabo la implantación de la última etapa del proyecto, lo que implica la contratación de 38 nuevos recursos a fin de reforzar las unidades ya existentes, y/o instalar nuevas unidades de cobro en las Tesorerías que presentan una mayor carga de trabajo y expectativas de recupero. El desafío es lograr la recuperación de impuestos vencidos en años anteriores por impuestos fiscales, en al menos un 33% de recuperación anual por acciones de cobranza.

Finalmente, en relación al segmento de grandes deudores, se espera incrementar los porcentajes de recaudación (3% de recupero), por lo que se ha propuesto como desafío institucional interno, obtener una recaudación de \$ 27.500 millones, lo que corresponde a un 11% de incremento en relación la recaudación obtenida el año 2011.

2.- Iniciativas asociadas al Producto Estratégico Inversión

Posicionamiento Financiero de TGR

Posicionar a la TGR como un organismo moderno y vanguardista a través del desarrollo de un Sistema de Información y Gestión, que permita administrar el proceso de Inversiones del Tesoro Público bajo estándares de eficiencia y seguridad de clase mundial, y del desarrollo de un Sistema Integral Estratégico de Gestión (SIEG), que permita mejorar la generación de información oportuna de gestión para la toma de decisiones internas y por parte de la autoridad. Este último responderá también a lineamientos entregados por Unidades de Gestión Presidencial y de Hacienda y a iniciativas como Chile Gestiona. El desafío en este ámbito es lograr el diseño e implementación de tres módulos de gestión.

3.- Iniciativas asociadas al Producto Estratégico Distribución

Proceso de fiscalización de egresos

En el ámbito del control en materia de egresos, se han optimizado procedimientos y generado herramientas que impactan en el proceso de fiscalización (por ejemplo: formulario para reintegro de fondos). No obstante lo anterior, considerando el ámbito del cumplimiento de la ley, aún persisten líneas de desarrollo por abordar, es por ello que se debe fortalecer el análisis, gestión y control en los procesos de fiscalización de los egresos no tributarios, con el fin de resguardar de manera más eficiente y efectiva el interés fiscal, y garantizar la correcta aplicación de las políticas públicas, en el pago de subsidios, bonificaciones y otros.

Los desafíos para el 2012 dentro de esta materia son:

- Generar mayor y mejor documentación de procedimientos de fiscalización, a propósito de nuevas aristas.
- Potenciar la difusión del proceso de fiscalización y educar a los contribuyentes en las implicancias del correcto proceso.
- Coordinación con otros organismos públicos y capacitación de funcionarios, con el objeto de fortalecer el conocimiento y aplicación de la fiscalización por nuestra institución.
- Desarrollo de herramientas computacionales que permitan apoyar el desarrollo de fiscalizaciones.

4.- Iniciativas asociadas a otros temas relevantes

Acercamiento a los ciudadanos de manera efectiva

La TGR ha desarrollado en el último tiempo, como una línea estratégica, el acercamiento a los ciudadanos a través de sus distintos espacios de atención (presencial, web y telefónico), los cuales buscan facilitar la relación con nuestra Institución. Para ello, adicionalmente a los canales propios, ha ampliado los puntos de contacto mediante alianzas con otras entidades relacionadas, como las Municipalidades.

Es en esta línea que han surgido nuevos desafíos, donde la satisfacción ciudadana se ha transformado en un eje central de los proyectos institucionales. Mediante la implementación del modelo de atención único en todas las Tesorerías del país y la optimización de otros espacios de atención, surgen los siguientes desafíos:

- Optimización de procedimientos y relación con el ciudadano en los distintos espacios de atención presencial, web y telefónico, a través de la mantención de la certificación de los canales web, telefónicos y presencial bajo Norma ISO 9001 en las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Atacama, Valparaíso, O'Higgins, Maule y Metropolitana y la implementación y certificación en las Tesorerías de las regiones del Bío Bío, Araucanía, Los Lagos, Los Ríos y Aysén. La meta 2012 es lograr un 73% de cobertura nacional en la certificación de los procesos de atención.

- Mejoramiento de infraestructura física en oficinas destinadas a la atención de público. El desafío es lograr la remodelación de las Tesorerías de Antofagasta, La Serena, Valdivia y Metropolitana de acuerdo con el Plan de Infraestructura 2010-2012.

5.- Buenas prácticas laborales para el año 2012

Dentro de nuestra políticas de buenas prácticas laborales, nace el plan de equidad y competitividad en remuneraciones basado en la metodología internacional HayGroup, donde se ha definido para el año 2012 concretar un plan de asimilación de los grados de la escala única de sueldos correspondientes a las funciones propias de la Institución a la realidad del contexto chileno, buscando aumentar la equidad interna de los sueldos percibidos por los(as) funcionarios(as). Asimismo, se busca hacer de la TGR una institución competitiva y atractiva laboralmente dentro del país.

Como resultado esperado para el 2012, se compromete el cumplimiento del 100% de las siguientes actividades:

- En el ámbito de las remuneraciones, considera aplicar el conversor de puntaje Hay Group a escala de Servicio de Tesorería, desarrollar el mapa de grados en el Servicio, analizar la dotación del Servicio en relación a su adecuación de remuneraciones en virtud del modelo y desarrollar propuesta de procedimiento de atención de solicitudes de aumento de grado.
- Para la selección se realizará un Manual de Entrevistas de Incidentes Críticos para los cinco modelos de competencias conductuales, y se desarrollarán procesos de selección haciendo uso de las descripciones de cargo como fuente de información.
- Por último, en cuanto al desarrollo organizacional, se realizarán descripciones de cargo para todos los puestos laborales de la Tesorería General, como también Mallas Curriculares de Capacitación para 80% de los cargos del Servicio.

4. Anexos

- Anexo 1: Identificación de la Institución
- Anexo 2: Recursos Humanos
- Anexo 3: Recursos Financieros
- Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2011
- Anexo 5: Compromisos de Gobierno
- Anexo 6: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas
- Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2011
- Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo
- Anexo 9: Proyectos de Ley en Trámite en el Congreso Nacional

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

Recaudar, Invertir y Distribuir los fondos del sector público con eficiencia, al servicio de la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo de Chile.

- Aspectos Relevantes contenidos en la Ley de Presupuestos año 2010.

Número	Descripción
1	Fortalecimiento de la Cobranza Judicial
2	Renovación de la Plataforma Tecnológica
3	Proyecto Mejoramiento de la Infraestructura
4	Gestión y Atención Integral

- Objetivos Estratégicos

Número	Descripción
1	Entregar un servicio uniforme y de calidad a los ciudadanos, buscando constantemente nuevas tecnologías y fórmulas para acercar la Tesorería General de la República a la ciudadanía.
2	Incrementar continuamente los resultados obtenidos en la recaudación y recuperación de la cartera morosa del fisco; la inversión de los fondos públicos (saldos) y el pago de las obligaciones fiscales, de manera oportuna y eficiente.
3	Generar conocimiento a través de la información disponible, desarrollando aplicaciones para el uso interno y/o interconectividad con otros organismos del Estado para entregar un servicio oportuno para la toma de decisiones por parte de la autoridad.

- Productos Estratégicos vinculados a Objetivos Estratégicos

Número	Nombre - Descripción	Objetivos Estratégicos a los cuales se vincula
1	Recaudación de Ingresos	1,3
2	Inversión de Recursos	1,2,3
3	Distribución de Fondos	1,2,3

- Clientes / Beneficiarios / Usuarios

Número	Nombre
1	Autoridades: económica, legislativa, administrativa, contralora y regionales.
2	Municipalidades (Presupuestos y transferencias).
3	Organismos, Instituciones y Servicios Públicos 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



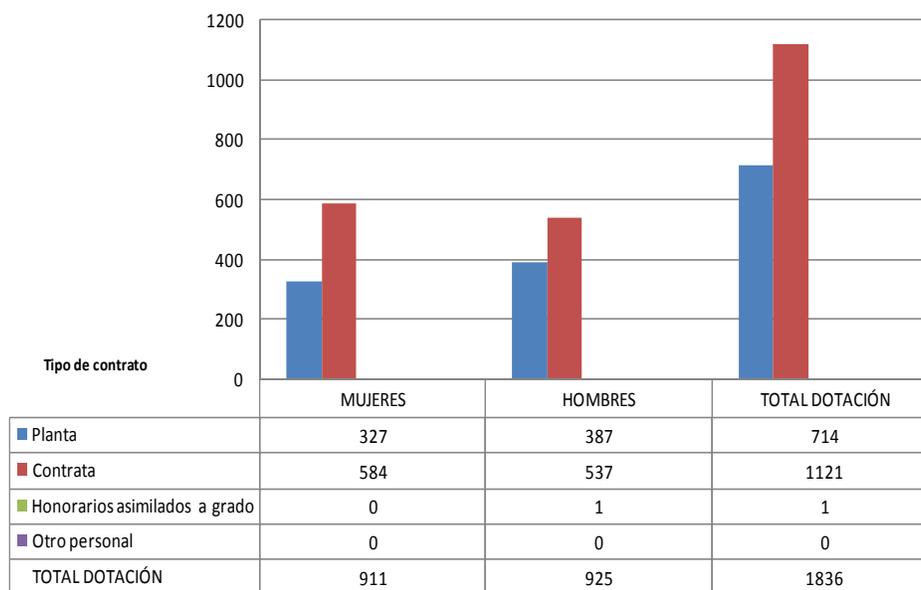
c) Principales Autoridades

Cargo	Nombre
Tesorero General de la República	Sergio Frías Cervantes
Jefe de Gabinete	Alejandra Sepúlveda Villa
Jefe Departamento de Contraloría Interna (S)	Marcela García Leiva
Jefe División Auditoría Interna	Eugenio Guzmán Fredes
Jefe Unidad de Planificación y Control de Gestión Institucional	Claudia Díaz Pino
Jefe Unidad de Marketing, Comunicaciones y Atención al Cliente	Gonzalo Vergara Gómez
Jefe División de Operaciones (S)	Paulina Galecio Pesse
Jefe División de Cobranzas y Quiebras (S)	Jaime Fuentes Palma
Jefe División de Finanzas Públicas	Jorge Obaid Cornejo
Jefe División Jurídica (S)	Victor Vidal Gana
Jefe División de Personal (S)	Ariel Hurel Morales
Jefe División de Estudios y Desarrollo (S)	Pamela Chicaguala Velásquez
Jefe Departamento de Administración	Mauricio Reid Weisser

Anexo 2: Recursos Humanos

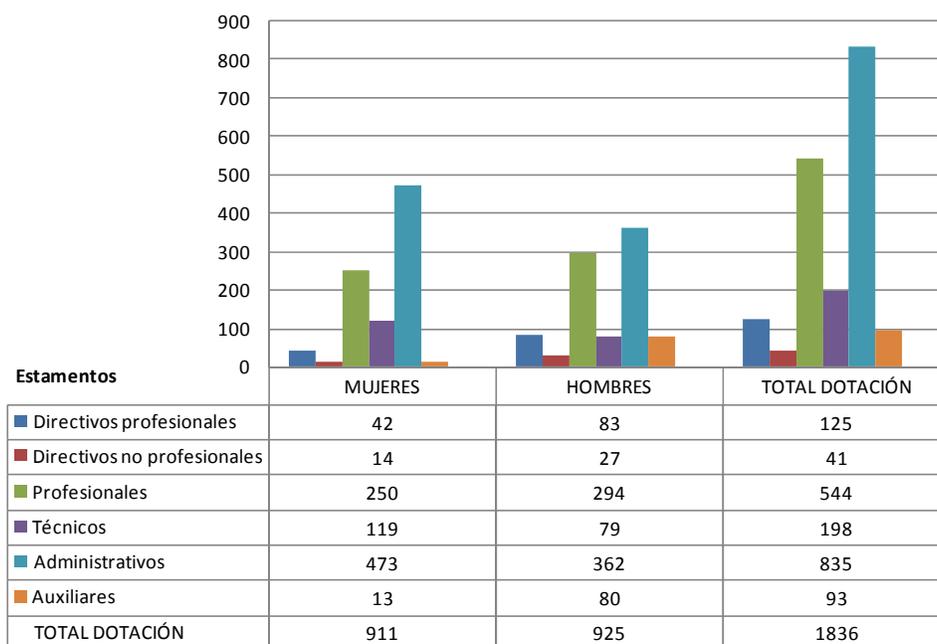
a) Dotación de Personal

- Dotación Efectiva año 2011² por tipo de Contrato (mujeres y hombres)

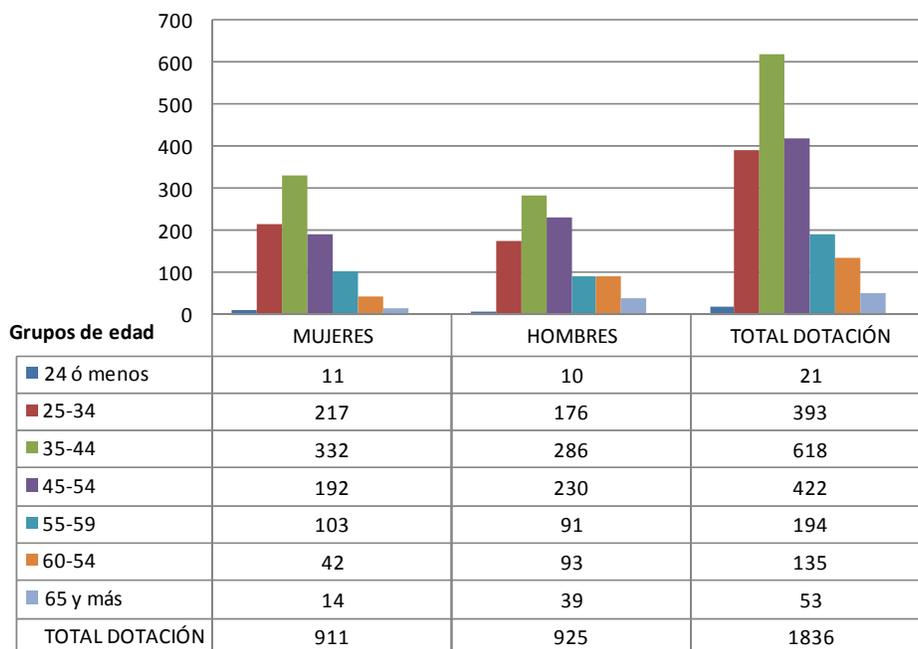


² Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de las leyes Nos 15.076 y 19.664, jornales permanentes y otro personal permanente afecto al código del trabajo, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2011. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no se contabiliza como personal permanente de la institución.

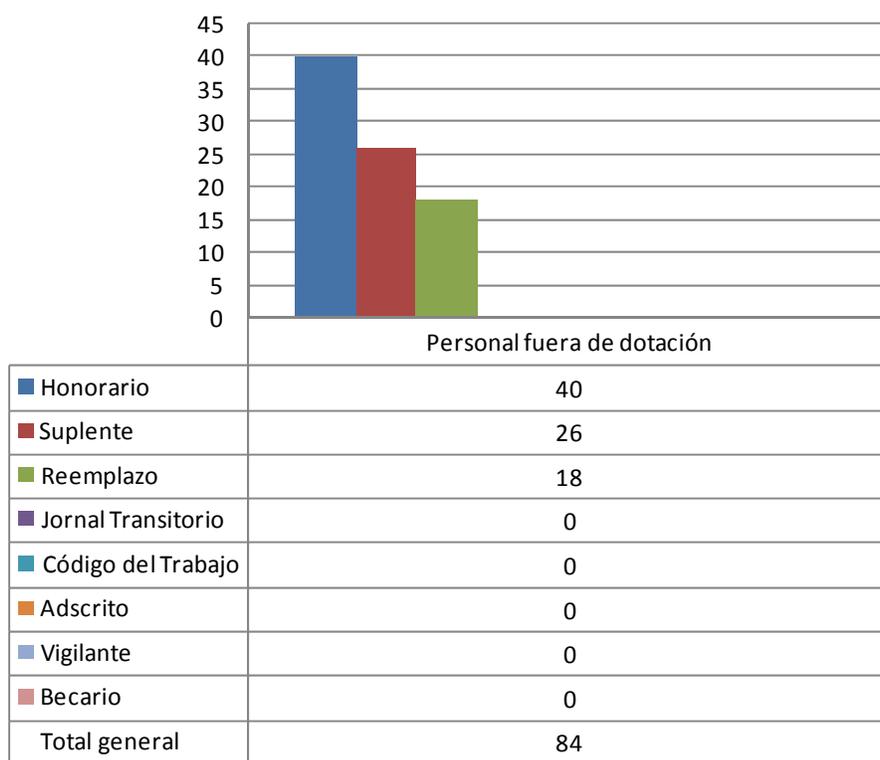
- Dotación Efectiva año 2011 por Estamento (mujeres y hombres)



- Dotación Efectiva año 2011 por Grupos de Edad (mujeres y hombres)



b) Personal fuera de dotación año 2011³, por tipo de contrato



³ Corresponde a toda persona excluida del cálculo de la dotación efectiva, por desempeñar funciones transitorias en la institución, tales como cargos adscritos, honorarios a suma alzada o con cargo a algún proyecto o programa, vigilantes privado, becarios de los servicios de salud, personal suplente y de reemplazo, entre otros, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2011.

c) Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Cuadro 1 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴		Avance ⁵	Notas
		2010	2011		
1. Reclutamiento y Selección					
1.1 Porcentaje de ingresos a la contrata ⁶ cubiertos por procesos de reclutamiento y selección ⁷	$(N^{\circ} \text{ de ingresos a la contrata año } t \text{ vía proceso de reclutamiento y selección} / \text{Total de ingresos a la contrata año } t) * 100$	77,24	80,15	103,77	1
1.2 Efectividad de la selección	$(N^{\circ} \text{ ingresos a la contrata vía proceso de reclutamiento y selección en año } t, \text{ con renovación de contrato para año } t+18 / N^{\circ} \text{ de ingresos a la contrata año } t \text{ vía proceso de reclutamiento y selección}) * 100$	92,63	95,41	103	2
2. Rotación de Personal					
2.1 Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año } t / \text{Dotación Efectiva año } t) * 100$	6,0	3,7	162,16	3
2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.					
• Funcionarios jubilados	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios Jubilados año } t / \text{Dotación Efectiva año } t) * 100$	0,2	0,0	---	
• Funcionarios fallecidos	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios fallecidos año } t / \text{Dotación Efectiva año } t) * 100$	0,3	0,22	136,36	
• Retiros voluntarios					
○ con incentivo al retiro	$(N^{\circ} \text{ de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100$	3,4	0,71	20,88	4
○ otros retiros voluntarios	$(N^{\circ} \text{ de retiros otros retiros voluntarios año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100$	1,0	1,8	55,56	5
• Otros	$(N^{\circ} \text{ de funcionarios retirados por otras causales año } t / \text{Dotación efectiva año } t) * 100$	1,1	0,98	112,24	6

4 La información corresponde al período Enero 2010 - Diciembre 2010 y Enero 2011 - Diciembre 2011, según corresponda.

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.

6 Ingreso a la contrata: No considera el personal a contrata por reemplazo, contratado conforme al artículo 11 de la ley de presupuestos 2011.

7 Proceso de reclutamiento y selección: Conjunto de procedimientos establecidos, tanto para atraer candidatos/as potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, como también para escoger al candidato más cercano al perfil del cargo que se quiere proveer.

8 Se entiende como renovación de contrato a la recontractación de la persona en igual o distinto grado, estamento, función y/o calidad jurídica.

Cuadro 1
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴		Avance ⁵	Notas
		2010	2011		
2.3 Índice de recuperación de funcionarios	$\text{N}^\circ \text{ de funcionarios ingresados año t} / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios en egreso año t}$	1,3	2,03	64,04	7
3. Grado de Movilidad en el servicio					
3.1 Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos y promovidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	$(\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios Ascendidos o Promovidos}) / (\text{N}^\circ \text{ de funcionarios de la Planta Efectiva}) * 100$	21,8	5,74	26,33	8
3.2 Porcentaje de funcionarios recontratados en grado superior respecto del N° efectivo de funcionarios contratados.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios recontratados en grado superior, año t}) / (\text{Total contratos efectivos año t}) * 100$	20,2	12,2	60,3	9
4. Capacitación y Perfeccionamiento del Personal					
4.1 Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	$(\text{N}^\circ \text{ funcionarios Capacitados año t} / \text{Dotación efectiva año t}) * 100$	106,1	100	94,25	10
4.2 Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	$(\text{N}^\circ \text{ de horas contratadas para Capacitación año t} / \text{N}^\circ \text{ de participantes capacitados año t})$	0,2	0,34	170	11
4.3 Porcentaje de actividades de capacitación con evaluación de transferencia ⁹	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades de capacitación con evaluación de transferencia en el puesto de trabajo año t} / \text{N}^\circ \text{ de actividades de capacitación en año t}) * 100$	10,25	21,2	206,82	12
4.4 Porcentaje de becas ¹⁰ otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	$\text{N}^\circ \text{ de becas otorgadas año t} / \text{Dotación efectiva año t} * 100$	0,0	0,0	---	
5. Días No Trabajados					
5.1 Promedio mensual de días no trabajados por funcionario, por concepto de licencias médicas, según tipo.					
• Licencias médicas por enfermedad o accidente común (tipo 1).	$(\text{N}^\circ \text{ de días de licencias médicas tipo 1, año t} / 12) / \text{Dotación Efectiva año t}$	1,09	1,05	103,98	13
• Licencias médicas de otro tipo ¹¹	$(\text{N}^\circ \text{ de días de licencias médicas de tipo diferente al 1, año t} / 12) / \text{Dotación Efectiva año t}$	0,29	0,38	78,65	14

9 Evaluación de transferencia: Procedimiento técnico que mide el grado en que los conocimientos, las habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación han sido transferidos a un mejor desempeño en el trabajo. Esta metodología puede incluir evidencia conductual en el puesto de trabajo, evaluación de clientes internos o externos, evaluación de expertos, entre otras.

No se considera evaluación de transferencia a la mera aplicación de una encuesta a la jefatura del capacitado, o al mismo capacitado, sobre su percepción de la medida en que un contenido ha sido aplicado al puesto de trabajo.

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

11 No considerar como licencia médica el permiso postnatal parental.

Cuadro 1
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴		Avance ⁵	Notas
		2010	2011		
5.2 Promedio Mensual de días no trabajados por funcionario, por concepto de permisos sin goce de remuneraciones.	$(N^{\circ} \text{ de días de permisos sin sueldo año } t/12)/\text{Dotación Efectiva año } t$	0,04	0,03	127,15	15
6. Grado de Extensión de la Jornada					
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	$(N^{\circ} \text{ de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año } t/12)/\text{Dotación efectiva año } t$	8,3	6,46	128,48	16
7. Evaluación del Desempeño¹²					
7.1 Distribución del personal de acuerdo a los resultados de sus calificaciones.	Porcentaje de funcionarios en Lista 1	97,9	97,8	100,10	
	Porcentaje de funcionarios en Lista 2	2,1	2	105	
	Porcentaje de funcionarios en Lista 3	0,1	0,2	50	
	Porcentaje de funcionarios en Lista 4	0	0	---	
7.2 Sistema formal de retroalimentación del desempeño ¹³ implementado	SI: Se ha implementado un sistema formal de retroalimentación del desempeño. NO: Aún no se ha implementado un sistema formal de retroalimentación del desempeño.	NO	NO	---	17
8. Política de Gestión de Personas					
Política de Gestión de Personas ¹⁴ formalizada vía Resolución Exenta	SI: Existe una Política de Gestión de Personas formalizada vía Resolución Exenta. NO: Aún no existe una Política de Gestión de Personas formalizada vía Resolución Exenta.	--	NO	---	18

Notas:

1.- Indicador Ascendente. Luego de la publicación oficial interna del "Procedimiento de provisión de vacantes y selección de personas" de la TGR durante el mes de junio del año 2011, se fortalece el ingreso de nuevos funcionarios o cambio de funciones vía procesos de selección de carácter público, en directa relación con el cumplimiento del código de buenas prácticas laborales.

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

13 Sistema de Retroalimentación: Se considera como un espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador/a para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un período específico. Su propósito es generar aprendizajes que permitan la mejora del rendimiento individual y entreguen elementos relevantes para el rendimiento colectivo.

14 Política de Gestión de Personas: Consiste en la declaración formal, documentada y difundida al interior de la organización, de los principios, criterios y principales herramientas y procedimientos que orientan y guían la gestión de personas en la institución.

2.- Indicador Ascendente. Gracias a la formalización de los procedimientos de selección de las vacantes a contrata durante el año 2011, se ha evidenciado un afinamiento en la aplicación de la metodología tanto a nivel central como regional, aumentando la efectividad de los procesos.

3.- Indicador Ascendente, su resultado se explica ya que han cesado menos funcionarios el año 2011 en relación al año 2010.

4.- Indicador Descendente. Durante el 2011 disminuyeron los retiros voluntarios de funcionarios para acceder a incentivos por retiro el año 2011 en relación al año 2010, esto se debe principalmente a que la bonificación que otorga la Ley 20.212, expiró el año 2010, lo que desincentivó al retiro durante el año 2011.

5.- Indicador Descendente. En el año 2011 hubo más retiros voluntarios, debido principalmente a que estas personas buscaban nuevos desafíos.

6.- Indicador Ascendente. Fueron levemente inferiores los retiros del año 2011 en relación al año 2010, pero ambos periodos muy similares.

7.- Indicador Descendente. Esto se debe mayormente a que durante el año 2011, hubo más contrataciones en relación al año 2010 con la 3ª etapa del fortalecimiento a la cobranza (UOC).

8.- Indicador Descendente. El resultado debe principalmente a que hubo menor cantidad de ascensos.

9.- Indicador Ascendente. Hubo una disminución de funcionarios contratados en grados superior el año 2011, en relación al año 2010, debido a que el grado de responsabilidad como jefes de los funcionarios contratados está en el tope legalmente establecido, por lo que no puede aumentar el número de funcionarios a contrata con mayores responsabilidades y exigencias.

10.- Indicador Descendente. Todos los funcionarios de la Tesorería participaron en al menos una actividad de capacitación. La disminución obedece a que durante el año 2010 se capacitaron a más funcionarios de la dotación efectiva, producto de la rotación de personal, hubo personas que se capacitaron y dejaron de pertenecer a la Institución.

11.- Indicador Ascendente. Se debe a que pese a que hubo restricción presupuestaria en el 2011, igualmente en relación al año anterior se produjo un incremento en la disponibilidad de recursos para contratar con terceros.

12.- Indicador Ascendente: Se evidencia un nivel de avance significativo, principalmente debido a que la institución actualmente cuenta con un sistema de medición de transferencia en línea propia, lo que ha facilitado y agilizado la realización de esta tarea. Se hace presente que la medición se efectúa sobre la base de una consulta a las jefaturas directas pues, consideramos que son estas las responsables de evaluar la transferencia al puesto de trabajo, ya que entendemos que los procesos de aprendizaje y aplicación de lo aprendido, impactan en el desempeño de los funcionarios/as y a su vez de los equipos de trabajo, que componen un área funcional que contribuye la Misión, Visión y Objetivos Institucionales.

13.- Indicador Descendente. Existe una leve disminución de ausencias, en relación con las licencias médicas por enfermedad común, esto debido a que durante los últimos cuatro años ha ingresado un porcentaje considerable de funcionarios en edades inferiores al promedio de edad del Servicio, lo que junto con las políticas efectivas de incentivo al retiro, ha disminuido el porcentaje de funcionarios más vulnerables a las enfermedades comunes.

14.- Indicador Descendente. Hubo durante el año 2011 un aumento en las licencias médicas de tipos diferentes a enfermedad común en relación al año 2010, esto se debe a que han ingresado al este Servicio muchas mujeres en edad fértil y la mayoría de estas licencias se concentran en licencias maternas.

15.- Indicador Descendente. Hay un aumento en la gestión en este indicador, debido a que las nuevas políticas, han regulado el uso de los permisos sin goce de remuneraciones.

16.- Indicador Ascendente. Bajaron las horas extras realizadas por funcionario año 2011, en relación al año 2010, debido a Circular Normativa que ajusta su correcto uso.

17.- El Sistema de Evaluación del Desempeño es un proceso normado tanto en la Ley 18.834 como en el Reglamento General de Calificaciones y Especial de nuestro Servicio. Por lo tanto, los alcances referente a estas materias deben estar contenidas o en la ley o en los procedimientos ISO certificados, que encuadran al SED en estándares de calidad asegurados por la norma.

De acuerdo a lo anterior, nuestro SED no ha formalizado "un espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador/a para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un periodo específico", mas bien, una vez al año (durante la precalificación, primeros 10 días hábiles del mes de septiembre) o en la eventualidad de que el funcionario cambie de funciones, debe formalizarse la generación de "Compromisos de Desempeño" , evaluando el precalificador los del año anterior o aquellos que guiaron el ejercicio de la función hasta antes de cambiar de dependencia, y generando nuevos compromisos para el periodo siguiente.

Para la materialización del proceso de retroalimentación con elaboración de Compromisos de Desempeño, en el Sistema Interacción (Ficha de Calificación), existe un módulo especialmente diseñado al efecto.

18.- Si bien existe una política de Gestión de Personas declarada, no está formalizada aún en una resolución exenta.

Anexo 3: Recursos Financieros

a) Resultados de la Gestión Financiera

Cuadro 2			
Ingresos y Gastos devengados año 2010 – 2011			
Denominación	Monto Año 2010	Monto Año 2011	Notas
	M\$ ¹⁵	M\$	
INGRESOS	48.998.192	53.636.511	
RENTAS DE LA PROPIEDAD	2.163	1.741	
OTROS INGRESOS CORRIENTES	872.816	864.799	
APORTE FISCAL	48.115.844	52.745.217	
VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	7.353	24.754	
RECUPERACION DE PRESTAMOS	16	0	
GASTOS	51.176.800	57.104.285	
GASTOS EN PERSONAL	35.543.225	38.211.298	1
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	10.315.405	9.781.243	
PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	844.392	996.298	
ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	2.461.403	7.037.521	2
INICIATIVAS DE INVERSION	1.671.246	142.374	3
SERVICIO DE LA DEUDA	341.129	935.551	4
RESULTADO	-2.178.608	-3.467.774	

¹⁵ La cifras están expresadas en M\$ del año 2011. El factor de actualización de las cifras del año 2010 es 1,033.

Notas:

1.- El incremento se debe principalmente al aumento de la dotación (50 nuevos funcionarios; MM\$855), el reajuste del 4,2% (MM\$840), y el aumento del bono de incentivo tributario en 4,3% (de un 19,7% pasó a un 24% por un monto de MM\$683).

2.- Para el año 2011, DIPRES anticipó recursos en el proyecto de Renovación de la Plataforma Tecnológica requeridas para el año 2012, por la suma de MM\$ 3.970 (MM\$ 3.070 para Equipos Informáticos y MM\$ 900 en Programas Informáticos).

3.- Se redujo el presupuesto inicial de Iniciativas de Inversión en MM\$1.268, explicado principalmente por los nuevos procedimientos establecidos por DIPRES y que significan el paso por el ex MIDEPLAN (actual Ministerio de Desarrollo Social), generando un mayor tiempo de tramitación de los proyectos.

4.- Corresponde a devengos de proveedores contabilizados y no pagados al término de los periodos contables año 2009 y 2010. Su antigüedad está entre 2 y 3 años.

b) Comportamiento Presupuestario año 2011

Cuadro 3								
Análisis de Comportamiento Presupuestario año 2011								
Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial ¹⁶	Presupuesto Final ¹⁷	Ingresos y Gastos Devengados	Diferencia ¹⁸	Notas ¹⁹
				(M\$)	(M\$)	(M\$)	(M\$)	
INGRESOS				39.697.755	54.849.714	53.636.511	1.213.203	
05			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	36.155	174.360		174.360	
	01		Del Sector Privado		174.360		174.360	
	02		Del Gobierno Central	36.155				
06			RENTAS DE LA PROPIEDAD			1.741	-1.741	
08			OTROS INGRESOS CORRIENTES	413.200	413.200	864.799	-451.599	
	01		Recuperaciones y Rembolsos por Licencias Médicas	413.200	413.200	671.867	-258.667	
	99		Otros			192.932	-192.932	
09			APORTE FISCAL	39.248.400	54.262.154	52.745.217	1.516.937	
	01		Libre	39.248.400	54.262.154	52.745.217	1.516.937	
10			VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS			24.754	-24.754	
	03		Vehículos			24.754	-24.754	
GASTOS				39.698.755	57.773.790	57.104.285	669.505	
21			GASTOS EN PERSONAL	26.599.530	38.525.442	38.211.298	314.144	1
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	8.699.746	9.781.234	9.781.243	-9	
23			PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL		996.300	996.298	2	
	03		Prestaciones Sociales del Empleador		996.300	996.298	2	
24			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	36.155				
	03		A Otras Entidades Públicas	36.155				
29			ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	2.836.920	7.278.666	7.037.521	241.145	2
	03		Vehículos	96.057				
	04		Mobiliario y Otros	85.495	222.912	197.036	25.876	
	05		Máquinas y Equipos	54.112	185.790	163.925	21.865	
	06		Equipos Informáticos	1.341.950	4.710.658	4.519.764	190.894	
	07		Programas Informáticos	1.259.306	2.159.306	2.156.796	2.510	
31			INICIATIVAS DE INVERSION	1.526.404	256.597	142.374	114.223	3
	02		Proyectos	1.526.404	256.597	142.374	114.223	
34			SERVICIO DE LA DEUDA		935.551	935.551		

16 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

17 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2011.

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

19 En los casos en que las diferencias sean relevantes se deberá explicar qué las produjo.

Cuadro 3								
Análisis de Comportamiento Presupuestario año 2011								
Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial ²⁰	Presupuesto Final ²¹	Ingresos y Gastos Devengados	Diferencia ²²	Notas ²³
				(M\$)	(M\$)	(M\$)	(M\$)	
	07		Deuda Flotante		935.551	935.551		
			RESULTADO	-1.000	-2.924.076	-3.467.774	543.698	

Notas:

1.- La desviación que presentó el subtítulo 21 (0,82%), se explica principalmente por la política de ajuste en horas extras y el financiamiento de los fondos de retiro con aporte fiscal.

2.- La desviación que presentó el subtítulo 29 (3,31%), se explica principalmente por el ítem de Equipos Informáticos. Lo anterior debido a la diferencia de dólar en la compra de equipos computacionales para el proyecto de Renovación de la Plataforma Tecnológica en la TGR.

3.- La desviación que presentó el subtítulo 31 (55,49%), se explica principalmente por los nuevos procedimientos establecidos por DIPRES y que significan el paso por el ex MIDEPLAN (actual Ministerio de Desarrollo Social), generando un mayor tiempo de tramitación de los proyectos.

20 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

21 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2011.

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

23 En los casos en que las diferencias sean relevantes se deberá explicar qué las produjo.

c) Indicadores Financieros

Cuadro 4							
Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo ²⁴			Avance ²⁵	Notas
			2009	2010	2011	2011/2010	
Comportamiento del Aporte Fiscal (AF)	AF Ley inicial / (AF Ley vigente – Políticas Presidenciales ⁽²⁶⁾)	Porcentaje	100%	100%	103%	103%	
	[IP Ley inicial / IP devengados]	Cuociente	0,13	0,40	0,46	1,15	
	[IP percibidos / IP devengados]	Cuociente	1,00	1,00	1,00	1,00	
Comportamiento de los Ingresos Propios (IP)	[IP percibidos / Ley inicial]	Cuociente	7,76	2,52	2,16	0,86	
	[DF/ Saldo final de caja]	Porcentaje	115,75%	11,23%	37,25%	331,7%	1
Comportamiento de la Deuda Flotante (DF)	(DF + compromisos cierto no devengados)						
	/ (Saldo final de caja + ingresos devengados no percibidos)	Porcentaje	116,25%	13,26%	47,82%	360,6%	2

Notas:

1.- El avance de un 331,7%, se debe al incremento en la deuda flotante del año 2011 producto del anticipo presupuestario constituido en el Decreto N° 1117 de fecha 16 de agosto del año 2011, generando un incremento en los devengos no pagados (por la tardanza en la facturación y la fecha del anticipo otorgado) y reducción del saldo final de caja.

2.- Al igual que en la Nota N° 1, el avance de un 360,6% se debe al incremento en la deuda flotante del año 2011 producto del anticipo presupuestario constituido en el Decreto N° 1117 de fecha 16 de agosto del año 2011, generando un incremento en los devengos no pagados (por la tardanza en la facturación y la fecha del anticipo otorgado), compromisos no devengados y reducción del saldo final de caja.

²⁴ Las cifras están expresadas en M\$ del año 2011. Los factores de actualización de las cifras de los años 2009 y 2010 son 1,047 y 1,033 respectivamente.

²⁵ 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.

²⁶ Corresponde a Plan Fiscal, leyes especiales, y otras acciones instruidas por decisión presidencial.

d) Fuente y Uso de Fondos

Cuadro 5				
Análisis del Resultado Presupuestario 2011 ²⁷				
Código	Descripción	Saldo Inicial	Flujo Neto	Saldo Final
FUENTES Y USOS				
Carteras Netas				
115	Deudores Presupuestarios	0	0	0
215	Acreedores Presupuestarios	0	(3.573.034)	(3.573.034)
Disponibilidad Neta				
111	Disponibilidades en Moneda Nacional	2.939.214	(427.608)	2.511.606
Extrapresupuestario neto				
114	Anticipo y Aplicación de Fondos	121.950	609.372	731.322
116	Ajustes a Disponibilidades	1.329	0	1.329
119	Trasposos Interdependencias	0	16.123.634	16.123.634
214	Depósitos a Terceros	(69.713)	(74.842)	(144.555)
216	Ajustes a Disponibilidades	(14.132)	(1.666)	(1.598)
219	Trasposos Interdependencias		(16.123.634)	(16.123.634)

²⁷ Corresponde a ingresos devengados – gastos devengados.

e) Cumplimiento Compromisos Programáticos

Cuadro 6

Ejecución de Aspectos Relevantes Contenidos en el Presupuesto 2011

Denominación	Ley Inicial (M\$)	Presupuesto Final (M\$)	Devengado (M\$)	Observaciones
Glosas				
1.- Horas Extraordinarias	909.562	872.487	637.235	1
2.- Viáticos Nacionales	876.647	884.285	803.374	2
3.- Viáticos Internacionales	10.330	10.330	614	3
4.- Honorarios	485.914	490.148	490.002	
5.- Funciones Críticas	180.201	181.771	116.410	4
6.- Capacitación Nacional	240.410	165.410	153.526	5
Proyectos				
1.- Fortalecimiento de la Cobranza Judicial	1.513.494	2.175.933	1.347.656	6
2.- Renovación de la Plataforma Tecnológica	1.206.544	5.176.439	5.168.249	7

Observaciones:

1.- En el año 2011, a partir del mes de julio, la autorización y gasto en horas extras se restringió para financiar medidas de ahorro producto del Decreto N° 494.

2.- La reducción del gasto a se debe básicamente a los viáticos administrativos (cometidos funcionarios), ya que la ejecución de los viáticos faena alcanzan el 100%.

3.- Debido a las restricciones presupuestarias y a las políticas de ahorro que ha instaurado la Institución, esta glosa tuvo una escasa ejecución el año 2011.

4.- Ejecución acorde a los funcionarios que se les pagó la función crítica, gasto que fuera restringido, para financiar medidas de ahorro producto del Decreto N° 494.

5.- Presenta un nivel de ejecución normal, que se ajustó a la restricción Institucional, disminuyendo esta glosa en M\$ 75.000 según Decreto N° 794 de fecha 13 de junio 2011 y para financiar medidas de ahorro producto del Decreto N° 494.

6.- El proyecto de Fortalecimiento de la Cobranza Judicial incrementó su presupuesto en M\$ 662.439 debido a un anticipo de recursos otorgado por la DIPRES, contemplados para el año 2012. Se distribuyen M\$284.492 en Bienes y Servicios de Consumo, M\$ 79.134 Mobiliarios y M\$ 298.813 en Equipos Informáticos.

7.- Para el proyecto de renovación de la Plataforma Tecnológica DIPRES anticipó recursos requeridos para el año 2012, por la suma de M\$ 3.969.895 (M\$ 3.069.895 para Equipos Informáticos y M\$ 900.000 en Programas Informáticos).

f) Transferencias²⁸
(NO APLICA AL SERVICIO)

Cuadro 7					
Transferencias Corrientes					
Descripción	Presupuesto Inicial 2011 ²⁹ (M\$)	Presupuesto Final 2011 ³⁰ (M\$)	Gasto Devengado (M\$)	Diferencia ³¹	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 ³²					
TOTAL TRANSFERENCIAS	0	0	0	0	

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

29 Corresponde al aprobado en el Congreso.

30 Corresponde al vigente al 31.12.2011

31 Corresponde al Presupuesto Final menos el Gasto Devengado.

32 Corresponde a Aplicación de la Transferencia.

g) Inversiones³³

Cuadro 8							
Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2011							
Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado ³⁴	Ejecución Acumulada al año 2011 ³⁵	% Avance al Año 2011	Presupuesto Final Año 2011 ³⁶	Ejecución Año 2011 ³⁷	Saldo por Ejecutar	
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(7) = (4) - (5)	Notas
Mejoramiento de la Infraestructura (Presupuesto Base)	1.032.830	390.085(2)	38%	126.131	55.956	70.175	
Gestión y Atención Integral	130.466(1)	86.419	66%	130.466	86.419	44.047	
TOTAL	1.163.296	476.504	40,96%	256.597	142.375	114.222	

(1) Correspondiente al código BIP 30104819-0 con RS favorable de MIDEPLAN.

(2) M\$ 334.129 del año 2010 y M\$ 55.956 del año 2011.

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

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

35 Corresponde a la ejecución de todos los años de inversión, incluyendo el año 2011.

36 Corresponde al presupuesto máximo autorizado para el año 2011.

37 Corresponde al valor que se obtiene del informe de ejecución presupuestaria devengada del año 2011.

Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2011

- Indicadores de Desempeño presentados en la Ley de Presupuestos año 2011

Cuadro 9 Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2011										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta " 2011	Cumple SI/NO ³⁸	% Cumplimiento ³⁹	Notas
				2009	2010	2011				
				Recaudación de Ingresos	Porcentaje anual de pagos recibidos en Tesorería General a través de medios electrónicos de pago	(Cantidad de pagos recibidos en cajas de Tesorería general con medios electrónicos de pago en el año t/Cantidad total de pagos recibidos en cajas Tesorería General en el año t)*100				
	Enfoque de Género: No					(292264 /127984 3)*100	(165000 /110000 0)*100			
Recaudación de Ingresos	Porcentaje anual de pagos con Registro automático en la Cuenta Única Tributaria	(Cantidad anual de pagos que se registran automáticamente en la Cuenta Única Tributaria en el año t/Cantidad Anual de pagos por Formularios Tesorería General en el año t + Cantidad anual de pagos recibidos en la Tesorería General en el año t)*100	%	N.M.	N.M.	93.15%	50%	SI	186%	2
	Enfoque de Género: No					(871688 /935819 1)*100	(425000 /85000 0)*100			

38 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2011 es igual o superior a un 95% de la meta.

39 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2011 en relación a la meta 2011.

Cuadro 9
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2011

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta " 2011	Cumple SI/NO ³⁸	% Cumplimiento ³⁹	Notas
				2009	2010	2011				
				Gestión de la Cobranza	Porcentaje anual de recuperación de la cartera asignada a las acciones de cobro del segmento de Grandes Deudores	(Monto de Recaudación efectiva asociada a la acción de cobro de Grandes Deudores en el año t/Cartera asociada al segmento de Grandes Deudores en el año t)*100				
				(28692,74/667247,02)*100	(30496/709671)*100	(24704/569267)*100				
Gestión de la Cobranza	Porcentaje de cumplimiento anual de recaudación por acciones de cobranza	(Recaudación anual por acciones de Cobranza en el año t/Cartera morosa en Cuenta Única Tributaria fijada según decreto para el año t)*100	%	0%	16.04%	16.97%	15%	SI	113%	3
				(0/0)*100	(332165/2070502)*100	(370410/2182927)*100	(300000/2000000)*100			
Gestión de la Cobranza	Porcentaje anual de recuperación de la cartera asignada para las acciones de cobro administrativo ejecutadas por el contact center.	(Monto de recaudación de Impuestos Asociada a la gestión de cobro realizada por Contact Center en el año t/Monto de la Cartera por impuestos Asignada al Contact Center para su gestión en el año T)*100	%	N.M.	N.M.	39%	40%	SI	98%	
						(67794/172459)*100	(24000/60000)*100			

Cuadro 9
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2011

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta " 2011	Cumple SI/NO ³⁸	% Cumplimiento ³⁹	Notas
				2009	2010	2011				
Gestión de la Cobranza	Porcentaje de recaudación de impuestos fiscales, mediante Acciones directas de cobranza	(Monto de recaudación asociada a impuestos Fiscales vencidos en años anteriores (F.P.A) en el año t/Recaudación anual por acciones de cobranza en el año t)*100	%	N.M.	N.M.	31%	35%	NO	89%	4
						(115696 /370410)*100	(94500/ 270000)*100			
Pago de compromisos y obligaciones del Estado	Porcentaje promedio anual de egresos realizados a través de transacciones electrónicas en todas las Tesorerías del país	(Sumatoria de los porcentajes de egresos depositados de forma electrónica por cada tesorería en el año t/Número total de tesorerías en el año t)*100	%	68%	N.M.	77%	70%	SI	110%	5
				(30,55/45)*100		(37,77/49)*100	(34,30/49)*100			
Pago de compromisos y obligaciones del Estado	Porcentaje anual de egresos por Operación Renta realizados a través de transacciones electrónicas	(Número de transacciones electrónicas realizadas para el pago de egresos por Operación Renta en el año t/Número total de egresos por Operación Renta realizados en el año t)*100	%	58%	N.M.	61%	60%	SI	101%	
				(102576 /217673 17)*100		(156665 /257667)*100	(102000 /170000)*100			

**Cuadro 9
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2011**

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta " 2011	Cumple SI/NO ³⁸	% Cumplimiento ³⁹	Notas
				2009	2010	2011				
Administración Financiera	Saldo promedio mensual en Cuenta Única Fiscal	(Sumatoria de saldos promedios mensuales disponibles en Cuenta Única Fiscal en el año t/Número de meses del periodo evaluado en el año t)	M\$	48434	54430	14220	52000	SI	366%	6
				M\$	M\$	M\$	M\$			
	Enfoque de Género: No			581202/ 12	653161/ 12	170645, 76/12	624000/ 12			
Administración Financiera	Saldo promedio mensual Cuenta Dólar 506-5	(Sumatoria de saldos promedios mensuales disponibles en la cuenta 506-5/Número de meses del periodo evaluado)	\$	0\$	14067\$	7553\$	14000\$	SI	185%	7
					168798/ 12	90636/ 12	168000/ 12			
Atención a Usuario(a)s.	Evaluación Promedio de Satisfacción de los ciudadanos.	(Sumatoria de la evaluación de satisfacción de ciudadanos en tesorerías evaluadas en el año t/numero de tesorerías evaluadas en el año t)	%	57.3%	N.M.	90.8%	70%	SI	130%	8
				343,70/ 6		726,40/ 8	560/ 8			

Porcentaje de cumplimiento informado por el servicio: 90 %
 Suma de ponderadores de metas no cumplidas con justificación válidas: 10 %
 Porcentaje de cumplimiento global del servicio: 100 %

Notas:

1.-Durante el año 2011 en la Institución se produjo el cambio de autoridades superiores del Servicio, a partir del cual se generó una política de profundización de la utilización de medios electrónicos para eficientar los distintos procesos de la TGR (Atención Virtual). Es a partir de esta nueva política donde se profundizan aspectos comunicacionales y de relación de las Tesorerías Regionales y Provinciales con los ciudadanos. Para el caso de los pagos con medios electrónicos en las cajas dispuestas en oficinas de Tesorería, se genera una campaña comunicacional con presencia en medios con alcance nacional y locales que, dentro de las líneas de acción, es la utilización del pago en Tesorerías con este medio.

2.-Debido a que el cambio de plataforma y metodología que se utiliza para la recepción de pagos por terceros (bancos) tuvo una acogida mayor a la presupuestada, y dado que para la implementación de algunas de las etapas había una fuerte incidencia en el desarrollo por parte de terceros (recursos de los bancos), la proyección realizada se efectuó sobre la base de una visión conservadora. Sin embargo dado el éxito de la iniciativa motivó el compromiso de terceros (bancos), con un avance mayor, hasta alcanzar resultados superiores a los visualizados en principio. Dado que el nivel de madurez alcanzado es alto y los resultados se consideran positivos, es que el desafío está construido sobre la base de profundización de medios electrónicos.

3.-El resultado de este indicador, se debe básicamente a dos medidas adoptadas por la Institución en post de aumentar la recaudación: 1. Durante el año 2011 se concluyó con la implementación del Proyecto de Fortalecimiento de la Cobranza, lo que implicó que todas las Tesorerías del país modificaran su estructura de cobro, viéndose un aumento considerable en la recaudación de todo tipo de tributos morosos en relación a los años anteriores, incidiendo también en un aumento de personal, en las principales Tesorerías del país. 2. La plataforma de contact center se incrementó en 12 posiciones más, lo que permitió aumentar el número de llamadas, pasando de 58.107 contactos efectivos el primer trimestre, a 160.019 contactos efectivos el tercer trimestre. Esto impactó positivamente en la recaudación de impuestos morosos, en especial el territorial, ya que fue la cartera que mayoritariamente se asignó a esta área durante el año 2011.

4.-Los resultados obtenidos en la recaudación de los FPA durante el año 2011, cumplieron las expectativas esperadas, ya que durante este año se terminó de implementar el Proyecto de Fortalecimiento de la Cobranza, inyectando nuevos recursos a esta área, lo que repercutió positivamente en la recaudación. Al mes de noviembre se registraba un aumento de 9 mil millones de pesos con respecto a la recaudación total de FPA del año 2011. Una situación que afectó fuertemente, fue la cancelación de los beneficios asociados a un mayor plazo para cancelar convenio, lo que repercutió negativamente en la recaudación de los FPA, toda vez que estos poseen un fuerte incremento de los códigos de recargo. De haberse mantenido las condiciones anteriores, el indicador se podría haber cumplido. Es necesario destacar, que nuestro Servicio presentó una serie de iniciativas a la autoridad para prorrogar este beneficio, que finalmente no se acogieron. Mayor explicación de en Programa de Seguimiento 2012.

5.-Durante el año 2011 en la Institución se produce cambio de autoridades superiores del Servicio, a partir del cual se genera una política de profundización de la utilización de medios electrónicos para eficientar los distintos procesos de la TGR (Atención Virtual). Es a partir de una nueva política donde se profundizan aspectos comunicacionales y de relación de las Tesorerías Regionales y Provinciales con los ciudadanos, para el caso de los depósitos se incrementa a nivel local la propagación, sobre la base de una alianza estratégica con BancoEstado, el uso de la Cuenta RUT.

6.-La apertura de las inversiones de los excedentes de caja del Tesoro Público CUF hacia la Banca Privada (mayo 2011), donde antes se concentraban los flujos en BancoEstado, potenció aún más la demanda por los recursos del Fisco, implicando una mayor eficiencia en la administración de los saldos diarios mantenidos en las cuentas bancarias de la Tesorería durante el 2011. Los actuales indicadores son altamente sensibles frente a cualquier contingencia que afecte el proceso de inversiones de la Tesorería. Diariamente circulan por las cuentas bancarias de nuestro Servicio en promedio US\$300 millones de dólares americanos y debido a la materialidad de estas cifras basta que ocurra un solo evento negativo en el año para no cumplir la meta anual, ello a pesar de la proactiva gestión que nuestras Secciones de Gestión Financiera y Administración Presupuestaria efectúan diariamente.- Nota: mayor explicación en Programa de Seguimiento año 2012.

7.-La meta fijada para el año 2011, se basó en estudios realizados por empresas externas a la Tesorería General en los años 2007 y 2008, desde esa fecha hasta ahora, la Tesorería General ha implementado en forma paulatina en las Tesorerías del país, el Modelo Integral de Atención, que busca estandarizar los procesos que se aplican para la atención de público, lo que ha incidido positivamente en la visión que los ciudadanos tienen de nuestro Servicio. A esto se suma que la implementación de este modelo también contempla mejoras en infraestructura que inciden en la percepción del ciudadano respecto al Servicio.

- Otros Indicadores de Desempeño medidos por la Institución el año 2011

Cuadro 10							
Otros indicadores de Desempeño año 2011							
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Notas
				2009	2010	2011	
Recaudación de Ingresos	Porcentaje anual de contactos efectivos asociados a la cobranza administrativa del contact center.	(Cantidad de contactos por cobranza administrativa del contact center / Cantidad de registros cargados para la gestión del contact center)*100	%	---	---	51,32%	1

Notas:

1.- Este indicador permite monitorear la penetración de contactabilidad respecto a la cartera asignada, de esta forma se hace posible determinar el grado de eficacia con que opera la institución que presta el servicio, lo cual es información importante para poder gestionar la interrelación de la Tesorería General de República con ésta.

Anexo 5: Compromisos de Gobierno

(NO APLICA AL SERVICIO)

Cuadro 11 Cumplimiento Compromisos de Gobierno año 2011			
Objetivo ⁴⁰	Producto ⁴¹	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula ⁴²	Evaluación ⁴³

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

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

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

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

Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2011

(Programa de Mejoramiento de la Gestión, Metas de Eficiencia Institucional u otro)

La tesorería General de la República ha validado el 100% de los sistemas involucrados en el Programa de Mejoramiento de la Gestión, con lo cual da cabal cumplimiento a los compromisos asumidos.

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de				Prioridad	Ponderador	% del ponderador obtenido	Cumple
			Etapas de Desarrollo o Estados de							
			I	II	III	IV				
Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Gobierno Electrónico - Tecnologías de Información				O	Menor	15.00%	100	✓
		Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana				O	Mediana	20.00%	100	✓
		Sistema Seguridad de la Información			O		Menor	15.00%	100	✓
	Planificación / Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	O				Alta	50.00%	100	✓
Porcentaje Total de Cumplimiento :								100.00%		

Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Cuadro 13 Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2010				
Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo ⁴⁶	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas ⁴⁷	Incremento por Desempeño Colectivo ⁴⁸
División de Personal	83	8	100%	8%
División de cobranza y Quiebras	83	7	100%	8%
División estudios y Desarrollo	84	9	100%	8%
División Operaciones	106	10	90%	8%
División Finanzas Públicas	29	10	100%	8%
Departamento de Administración	81	9	100%	8%
División Jurídica	15	6	100%	8%
Departamento de Contraloría Interna	15	4	100%	8%
División de Auditoría Interna	25	5	100%	8%
Unidad de Marketing, Comunicaciones y Atención al Cliente	5	3	100%	8%
Unidad de Ingeniería de Negocios	13	6	100%	8%
Unidad de Planificación, Control de Gestión Institucional y Relaciones Internacionales	8	5	100%	8%
Tesorería I Región	29	8	100%	8%
Tesorería II Región	41	8	100%	8%
Tesorería III Región	29	8	100%	8%
Tesorería IV Región	69	8	100%	8%
Tesorería V Región	156	8	90%	8%
Tesorería VI Región	53	8	100%	8%
Tesorería VII Región	81	8	100%	8%
Tesorería VIII Región	133	8	90%	8%
Tesorería IX Región	56	8	100%	8%
Tesorería X Región	60	8	100%	8%

46 Corresponde al número de personas que integran los equipos de trabajo al 31 de diciembre de 2011.

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

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

Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo ⁴⁹	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas ⁵⁰	Incremento por Desempeño Colectivo ⁵¹
Tesorería XI Región	19	8	100%	8%
Tesorería XII Región	28	8	100%	8%
Tesorería XIV Región	35	8	90%	8%
Tesorería XV Región	23	8	100%	8%
Tesorería Metropolitana Santiago Centro	143	8	90%	8%
Tesorería Metropolitana Santiago Oriente	202	8	90%	8%
Tesorería Metropolitana Santiago Poniente	116	8	90%	8%
Tesorería Metropolitana Santiago Sur	88	8	90%	8%

49 Corresponde al número de personas que integran los equipos de trabajo al 31 de diciembre de 2011.

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

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

Anexo 9: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional

BOLETÍN: 5504-05

Descripción: Modificación art.173 C.Tributario.

Objetivo: Modifica el artículo 173, del Código Tributario, con el objeto de derogar la presunción de embargo de bienes raíces que se establece por el sólo ministerio de la ley, en el caso de cobro de impuestos territoriales.

Fecha de ingreso: miércoles 21 de noviembre, 2007.

Estado de tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional. Subetapa: Primer informe de Comisión de Hacienda.

Beneficiarios directos: Contribuyentes en general y deudores morosos de impuesto territorial en particular.

BOLETÍN: 6218-13

Descripción: Consagra el derecho de los funcionarios públicos a negociar colectivamente y, dispone un reajuste anual base automático de sus remuneraciones.

Objetivo: Actualización el nivel de las remuneraciones y otras asignaciones, considerando que los funcionarios públicos cuentan con promedio de remuneraciones inferior respecto del sector privado y con altas responsabilidades, producto del manejo de bienes y recursos públicos, que conllevan la tipificación de delitos especiales. Por otra parte, establecer mecanismos regulados de negociación entre las autoridades y las asociaciones de empleados, considerando lo previsto en el Convenio 151 de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, sobre la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la administración pública.

Fecha de ingreso: jueves 20 de noviembre, 2008.

Estado de tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional. Subetapa: Primer informe de Comisión de Trabajo y Previsión Social.

Beneficiarios directos: Trabajadores del sector público en general y de la Tesorería General de la República en particular.

BOLETÍN: 6656-07

Descripción: Modifica el artículo 19 N°20, de la Constitución Política de la República estableciendo una exención tributaria a favor de las personas de tercera edad.

Objetivo: Establecer una exención del impuesto territorial que favorezca a los adultos mayores, propietarios del inmueble que les sirva de residencia principal para ellos y su familia.

Fecha de ingreso: jueves 13 de agosto, 2009.

Estado de tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional. Subetapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia.

Beneficiarios directos: Personas de la tercera edad, dueños de la vivienda en la que residen permanentemente.

BOLETÍN: 5731-07

Descripción: Modifica las normas del procedimiento ejecutivo, relativas a la notificación de la demanda y requerimiento de pago, permitiendo a terceros ajenos al juicio, a oponerse al embargo en los casos que indica.

Objetivo: Resguardar los derechos de terceros afectados por un procedimiento ejecutivo.

Fecha de ingreso: jueves 17 de enero, 2008.

Estado de tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional. Subetapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia.

Beneficiarios directos: Terceros afectados por un juicio ejecutivo en que no son parte.

BOLETÍN: 7616-06

Descripción: Probidad en la Función Pública.

Objetivo: El proyecto persigue reunir en una regulación única las declaraciones de intereses y patrimonio, a que, respectivamente, se refieren la Ley N° 19.653 de 1999 y la Ley N° 20.008 de 2006, incorporadas a nuestro sistema normativo como uno de los instrumentos llamados a plasmar el principio de probidad, consagrado en el artículo 8° de la Constitución Política; actualizándolas y estableciendo nuevas obligaciones para las autoridades y funcionarios obligados a ellas y extendiéndolas a otros personeros a quienes, por ahora, no afectan.

Fecha de ingreso: martes 3 de mayo, 2011.

Estado de tramitación: Etapa: Segundo trámite constitucional. Subetapa: Primer informe de Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización.

Beneficiarios directos: Autoridades y funcionarios del sector público en general y de la Tesorería General de la República en particular.

BOLETÍN: 7686-07

Descripción: Modifica la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado.

Objetivo: Introduce modificaciones que perfeccionan las falencias o debilidades que se han podido detectar durante la vigencia de la Ley de Transparencia, reforzando además la institucionalidad que regula al Consejo para la Transparencia.

Fecha de ingreso: jueves 2 de junio, 2011.

Estado de tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional. Subetapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia.

Beneficiarios directos: Ciudadanía en general.

BOLETÍN: 8011-05

Descripción: Establece incentivos especiales para las zonas extremas del país.

Objetivo: Apunta a generar un marco de mayor estabilidad para los instrumentos contenidos en las leyes N°s. 19.853, 19.606 y 19.420, y en el D. F.L. N° 15, de 1981, del Ministerio de Hacienda, y como complemento de aquello, un perfeccionamiento y ampliación de las medidas de estímulo, con lo que se pretende beneficiar a más inversionistas y contribuir al desarrollo de un mayor número de proyectos de inversión en las zonas extremas.

Fecha de ingreso: miércoles 2 de noviembre, 2011.

Estado de tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional. Subetapa: Primer informe de Comisión de Hacienda.

Beneficiarios directos: Inversionistas en las zonas extremas

BOLETÍN: 8059-13

Descripción: Modifica ley N° 20.305, sobre condiciones de retiro de los funcionarios públicos con bajas tasas de reemplazo de sus pensiones, reconoce pagos y otorga beneficios.

Objetivo: Tiene por objeto introducir modificaciones a la ley N° 20.305 y regularizar la situación de aquellas personas a quienes les fue rechazado el pago del bono contenido en dicha ley o se les suspendió su pago por no haberse acreditado la calidad jurídica de funcionario público al momento de postular al beneficio.

Fecha de ingreso: miércoles 23 de noviembre, 2011.

Estado de tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional. Subetapa: Primer informe de Comisión de Hacienda.

Beneficiarios directos: Trabajadores del sector público en general y de la Tesorería General de la República en particular.

Anexo 10: Propuestas Fondo de Modernización de la Gestión Pública

(NO APLICA AL SERVICIO)

1. FONDO MODERNIZACIÓN 2011

Propuestas adjudicadas FMGP 2011

Nombre Propuesta Adjudicada	Monto Financiamiento Adjudicado para la elaboración de la propuesta durante año 2011

Propuestas FMGP 2011 a implementarse año 2012 con recursos asignados en Ley de Presupuestos 2012

Nombre Propuesta a implementarse	Monto Financiamiento asignado en Ley de Presupuestos 2012

2. FONDO MODERNIZACIÓN 2010

Propuestas adjudicadas FMGP 2010

Nombre Propuesta Adjudicada	Monto Financiamiento Adjudicado para la elaboración de la propuesta durante año 2010

Propuestas FMGP 2010, implementadas en 2011 con recursos asignados en Ley de Presupuestos 2010

Nombre Propuesta implementada	Monto Financiamiento asignado en Ley de Presupuestos 2011

Productos o componentes a implementar año 2010	Fecha Planificada de Cumplimiento de Producto o componente	Fecha real de Cumplimiento de Producto o componente	Medio de Verificación
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			
Producto N			

Propuestas FMGP 2010, a implementar en 2012 con recursos asignados en Ley de Presupuestos 2011

Nombre Propuesta FMGP 2009 a implementarse en 2011	Monto Financiamiento asignado en Ley de Presupuestos 2012