



CUENTA PÚBLICA

PARTICIPATIVA 2016

 **TGR** Tesorería
General de la
República





INDICE

| | | |
|-------------|--|-----------|
| I. | PRESENTACIÓN | 4 |
| II. | ASPECTOS INSTITUCIONALES | 7 |
| 1. | SÍNTESIS HISTÓRICA | 8 |
| 2. | MISIÓN | 9 |
| 3. | VISIÓN | 9 |
| 4. | VALORES FUNDAMENTALES | 9 |
| 5. | CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO | 10 |
| 6. | FUNCIONES | 10 |
| 7. | SÍNTESIS DE RESULTADOS 2016 | 11 |
| 7.1. | RECAUDACIÓN | 11 |
| 7.2. | DISTRIBUCIÓN | 13 |
| 7.3. | INVERSIÓN | 15 |
| 7.4. | ATENCIÓN A LOS USUARIOS | 16 |
| III. | RESULTADOS DE LA GESTIÓN 2016 | 17 |
| 1. | MARCO GENERAL DE LAS METAS ANUALES | 18 |
| 2. | RESULTADOS DE LAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS | 19 |
| 2.1. | RECAUDACIÓN FISCAL | 19 |
| 2.2. | MEJORAMIENTO EN LA ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES | 20 |
| 2.3. | DEVOLUCIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA: PAGO CASH, ARTÍCULO 1 LEY 20.780 | 21 |
| 2.4. | PROCESO DE PAGO A VOCALES DE MESA | 21 |
| 2.5. | REDISEÑO DE BONIFICACIÓN DE MANO DE OBRA | 22 |
| 2.6. | OPERACIÓN RENTA | 22 |
| 2.7. | PROYECTO FISCALIZACIÓN DE EGRESOS NO TRIBUTARIOS | 22 |
| 2.8. | NUEVO CANAL DE RECAUDACIÓN | 23 |
| 2.9. | NUEVA PLATAFORMA DE INFORMACIÓN DE USUARIOS | 23 |
| 2.10. | MEJORAMIENTO DE CONSULTAS EN LA CUENTA ÚNICA TRIBUTARIA | 23 |
| 3. | AVANCES EN DESARROLLO DE PROCESOS DE COBRANZA COACTIVA | 24 |
| 3.1. | IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA ESTRUCTURA DE COBRANZA | 25 |
| 3.2. | MODELAMIENTO DE RIESGO DE INCUMPLIMIENTO DE PAGO | 25 |
| 4. | GESTIÓN FINANCIERA Y DE INVERSIONES | 26 |
| 4.1. | SALDO CUENTA ÚNICA FISCAL Y CUENTA CORRIENTE EN DÓLARES | 28 |
| 4.2. | CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008 PARA PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS A FONDOS SOBERANOS | 28 |
| 4.3. | IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD PARA SERVICIOS PÚBLICOS | 28 |
| 4.4. | CALIDAD DE LA INFORMACIÓN CONTABLE DEL TESORO PÚBLICO | 29 |
| 4.5. | CHARLAS EN MUNICIPIOS PARA POTENCIAR USO DEL SITIO TGR.CL | 29 |
| 4.6. | FONDOS DE INVERSIÓN SOCIAL | 30 |
| 4.7. | FONDO COMÚN MUNICIPAL | 30 |
| 5. | CONSOLIDACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO "TESORERÍA 2021" | 32 |
| 5.1. | PROYECCIÓN DE NUEVA IMAGEN INSTITUCIONAL | 33 |
| 5.2. | RENOVACIÓN TECNOLÓGICA | 34 |
| 6. | GESTIÓN INCLUSIVA DE PERSONAS | 35 |
| 6.1. | UNIDAD DE CUMPLIMIENTO | 36 |
| 6.2. | RECONOCIMIENTO EXTERNO | 36 |
| 6.3. | MODELO PARA DESPLIEGUE DE LA INNOVACIÓN | 36 |
| 6.4. | PROGRAMA GUBERNAMENTAL "EXPERIMENTA" | 37 |
| 6.5. | PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS | 37 |
| IV. | DESAFÍOS PARA 2017 | 38 |
| 1. | SATISFACCIÓN DE CLIENTES | 39 |
| 2. | RECAUDACIÓN | 39 |
| 3. | GESTIÓN DE INVERSIONES | 39 |
| 4. | DISTRIBUCIÓN | 39 |
| 5. | CAPITAL TECNOLÓGICO | 40 |

I. PRESENTACIÓN





Junto con desempeñar de manera ejemplar las tareas fundamentales establecidas en nuestra Misión Institucional -resumidas en las funciones de recaudación, distribución e inversión de los recursos fiscales-, durante el ejercicio 2016 la Tesorería General de la República (**TGR**) alcanzó el 100% de las metas para el periodo contempladas en el Plan Estratégico Tesorería 2021, como también los compromisos asociados a la Ley 20.780, sobre la implantación de la Reforma Tributaria.

Sobre este último aspecto, destacan los siguientes logros: el desarrollo de la nueva Política de Convenios y Condonaciones; perfeccionamiento de la estructura de cobranza; actualización de la plataforma tecnológica para responder a los nuevos requerimientos operativos; plan de acción para el perfeccionamiento de la atención a los contribuyentes; y desarrollo de la gestión del cambio, para capacitar al personal en las nuevas tareas asumidas por nuestra institución.

En el ámbito de la recaudación fiscal, el total recaudado ascendió a **\$45,9 billones** (US\$68.648 millones¹), cifra que representa un incremento de 3,6% respecto de la cifra recaudada en 2015. Del total recaudado, el 81% correspondió a recaudación espontánea, es decir, voluntaria, lo que da cuenta del alto compromiso de los chilenos con sus deberes tributarios. Si se descuenta la recaudación proveniente de la gestión financiera, el 98 % del total de la recaudación es espontánea.

En tanto, la recaudación coactiva, que se obtiene con la intervención directa de la **TGR**, aumentó significativamente en 2016, proveniente de la recuperación de la cartera morosa en los segmentos de deudores medianos y grandes, logrando un aumento de 23,4% y de 15,9%, respectivamente, respecto de 2015. El resultado global del año pasado es un incremento de recaudación por este concepto de 33,3%.

Por otra parte, en 2016 se alcanzó una mayor eficiencia en la función de distribución de los fondos del Tesoro Público, gracias al aumento de las transacciones electrónicas que representaron el 91,6% de los egresos totales efectuados por todas las Tesorerías del país. En el caso particular de la Operación Renta 2016, el 90,35% de las devoluciones se realizó por este medio, superando la meta comprometida, en nueve puntos porcentuales.

¹ Según dólar observado promedio de 2016, de \$667,17 por unidad de la divisa.

En cuanto a la gestión de inversiones, el compromiso de mantener el saldo promedio mensual de la Cuenta Única Fiscal -en moneda nacional y extranjera- bajo los \$5,7 millones, con la finalidad de realizar correctamente las inversiones en las instituciones financieras y en los plazos planificados por la institución, fue ampliamente logrado.

En el ámbito interno, en 2016 un hecho relevante fue la elaboración de la Política de Gestión de Personas y del Código de Ética institucional. Ambos documentos fueron redactados en el marco de mesas de trabajo, en las cuales se recogieron las opiniones de los funcionarios, con foco en la gestión participativa.

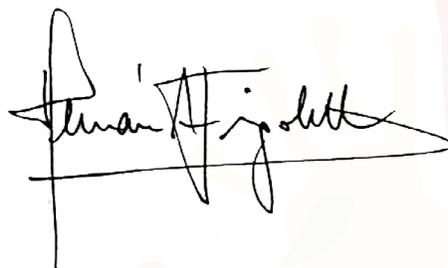
En este ámbito también destaca la elaboración del Protocolo de Conciliación de Vida Laboral, Personal y Familiar.

Otro hecho destacado en 2016 fue la adjudicación por parte de la **TGR** del proyecto Laboratorio de Gobierno, del programa Experimenta, cuyo fin es el mejoramiento continuo de la atención a la ciudadanía. Con este objetivo, un equipo de trabajo de carácter multisectorial se incorporó a este programa, con el fin de capacitarse en el desarrollo de competencias de innovación, basadas en la experimentación y la identificación de problemas que permitan generar soluciones en una perspectiva de mediano y largo plazos.

Entre otros logros importantes alcanzados en 2016 destacan la ampliación de la certificación ISO 9001:2008, en los procesos operacionales de la **TGR**; la realización de campañas de difusión masiva asociadas a la Nueva Política de Convenio y Condonaciones; y la definición de un nuevo eslogan institucional (“Recaudamos equidad y desarrollo para Chile”), que busca explicar a la ciudadanía la Misión institucional, en su afán permanente para agregar valor público en todos sus procesos.

En 2016 la **TGR** alcanzó un nivel de 99,43% de ejecución presupuestaria, lo cual refleja el intenso trabajo de su personal para el cumplimiento de las metas estratégicas trazadas, así como de las nuevas funciones que hemos asumido para cumplir con el conjunto de nuevos compromisos derivados de la Reforma Tributaria, sobre todo, en los ámbitos de la recaudación y de distribución de los recursos monetarios que pertenecen a todos los chilenos.

Como corolario y reconocimiento de las metas alcanzadas en 2016, recientemente obtuvimos el “Premio Anual de la Excelencia Institucional 2017”, que otorga el Gobierno, a través del Servicio Civil. A este galardón postularon 26 instituciones y el jurado evaluó los tres pilares de la modernización del Estado contemplados en el Plan Estratégico “Tesorería 2021”: eficiencia y productividad; calidad de servicio y desarrollo integral de las personas. Este premio constituye un importante reconocimiento al trabajo y esfuerzo conjunto que hemos desplegado con nuestras trabajadoras y trabajadores y nos anima a seguir avanzando en nuestro desarrollo institucional.



Hernán Frigolett Córdova
Tesorero General de la República

II. ASPECTOS INSTITUCIONALES



1. SÍNTESIS HISTÓRICA

La función de tesorería surge en Chile en 1541, cuando el conquistador Pedro de Valdivia nominó en el cargo de Tesorero a don Gerónimo de Alderete, primer oficial real, recién vecindado en esta provincia del reino español. La **TGR** tal como la conocemos hoy día fue creada el 5 de agosto de 1927, por el Presidente Carlos Ibáñez del Campo.

En los fundamentos del Decreto 1.708, que creó la institución, se establece que la entidad antecesora de la Tesorería General de la República, conocida como Servicio de Tesorerías Fiscales (creado a su vez el 20 de enero de 1883), tenía funciones limitadas, en respuesta al reducido movimiento de fondos fiscales y en circunstancias de que no todas las provincias del país contaban con establecimientos bancarios.

De manera simultánea con la creación de la Tesorería General de la República y mediante el Decreto 1.730, el Presidente Ibáñez dictó también el Reglamento Orgánico de la Dirección General de Impuestos Internos, con el propósito de “alcanzar el mejor rendimiento de las leyes tributarias de la República”.

La base de ambos decretos presidenciales, 1.708 y 1.730, fue el resultado del trabajo realizado por la Misión de Consejeros Financieros contratada años antes por el gobierno de Chile, que fue encabezada por el economista estadounidense Edwin W. Kemmerer. Otras de las instituciones creadas en el marco del trabajo de esta Misión fueron el Banco Central de Chile, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y la Contraloría General de la República.

El primer Tesorero General de la República, designado para estos efectos por el Presidente Ibáñez, fue Augusto Merino, cuya primera misión fue proponer el reglamento especial del servicio y la designación de la planta y las atribuciones del personal que estimara necesario en ese momento. Desde entonces se han sucedido 16 tesoreros generales, hasta la actualidad, en que el cargo es ejercido por el economista Hernán Frigolett Córdova.

La **TGR** tiene presencia nacional, en todas las regiones del país, con una red de 48 oficinas de atención al público, distribuidas en tesorerías regionales y provinciales.

En 2016 la **TGR** contaba con una dotación de 1.942 empleados, entre trabajadores de planta y contrata. De este total, el 51% eran mujeres y el 49% hombres. A su vez, el 40,4% eran profesionales, tanto en cargos directivos como operativos; el 9,3% eran técnicos; y el 50,3% administrativos y auxiliares.

2. MISIÓN

La Tesorería General de la República es el servicio público encargado de recaudar, distribuir, gestionar las inversiones y contabilizar el Tesoro Público. Generamos valor público cuando cumplimos con las obligaciones que nos encomienda la ley, satisfaciendo las necesidades de nuestros ciudadanos, usuarios públicos, privados y Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en el servicio e innovación.

3. VISIÓN

La Tesorería General de la República aspira a ser reconocida como un servicio público de vanguardia internacional en la gestión de los recursos del Tesoro Público, amable, transparente y de alta solidez técnica.

4. VALORES FUNDAMENTALES

CREDIBILIDAD

Honramos la confianza que los ciudadanos depositan en nosotros, ya que ésta depende del trabajo que realiza cada funcionario y funcionaria de nuestra Institución.

RESPONSABILIDAD

Tratamos a los contribuyentes con respeto, apego a la probidad y privilegiando el interés general por sobre el personal.

DEBIDO CUIDADO

Realizamos nuestras tareas a través de métodos de trabajo confiables y transparentes, de manera respetuosa con los contribuyentes con quienes interactuamos permanentemente.

Gracias a nuestra Misión y Visión y Valores, la **TGR** satisface las necesidades de la ciudadanía, particularmente de los contribuyentes y del Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados y a las metas establecidas en el Plan Estratégico Tesorería 2021.

5. CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

El modelo de negocio de la **TGR** se centra en el objetivo de crear Valor Público, cuya meta a su vez es el logro del bien común de la ciudadanía. Por lo tanto, cuando la **TGR** cumple con su Misión Institucional, logra concretar la agregación de valor de sus servicios, mejorando los índices de satisfacción en la atención a los contribuyentes, ejecutando oportunamente la distribución de fondos a las instituciones públicas, invirtiendo con responsabilidad y eficiencia los fondos fiscales y entregando los subsidios que el Estado entrega a nuestros compatriotas, en función de las políticas sociales comprometidas por las autoridades.

6. FUNCIONES

Dado el importante rol que cumple en la cadena de gestión de las finanzas públicas del país, la **TGR** tiene dependencia directa del Ministerio de Hacienda. Atendiendo a este rol, es la encargada de la recaudación de fondos provenientes del pago de impuestos y contribuciones; de la cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos fiscales; de gestionar los procesos de inversión de los recursos financieros del sector público; y de la distribución de fondos, de acuerdo con las obligaciones monetarias determinadas en el Presupuesto de la Nación.

En el ejercicio de estas funciones, sus clientes principales (stakeholders) son personas naturales y jurídicas, en su calidad de contribuyentes; agentes económicos y beneficiarios de subsidios y de políticas sociales; y usuarios públicos, entre los que se cuentan el Gobierno central y todos sus ministerios, municipalidades, organismos fiscales, e instituciones y servicios públicos.

Por lo tanto, para ejecutar las distintas funciones de recaudación, inversión y distribución del Tesoro Público, la **TGR** se relaciona directamente con los contribuyentes, con las autoridades económicas, legislativas, judiciales y contraloras; con los gobiernos locales y con las personas que reciben subsidios.

7. SÍNTESIS DE RESULTADOS 2016

Durante 2016 la Tesorería General de la República obtuvo un nivel de cumplimiento satisfactorio en la mayor parte de sus objetivos estratégicos, entre los cuales destacan los incrementos en las funciones de recaudación, distribución e inversión. La tabla siguiente resume estos logros:

| | | Variación* |
|-------------------|-----------------|------------|
| Recaudación total | \$45,9 billones | 3,6 % |
| Distribución | \$43,6 billones | 2,6 % |
| Inversión | \$2,2 billones | 29,4 % |

*Variación respecto a 2015.

7.1. RECAUDACIÓN

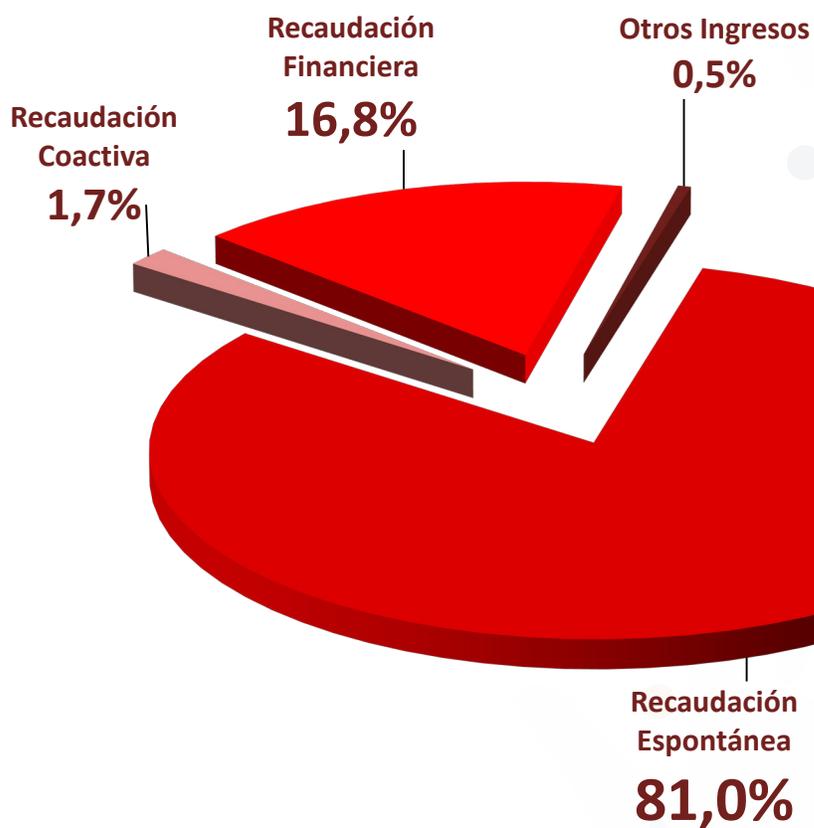
La cifra de 45,9% de recaudación total registrada en 2016 refleja un incremento de 3,6% con respecto al monto recaudado en 2015. De esta cifra, el 81% correspondió a recaudación espontánea, es decir, voluntaria, lo que da cuenta del alto compromiso de los de los chilenos con sus deberes tributarios. A su vez, la cobranza coactiva impulsada por la **TGR** generó ingresos por \$760.000 millones en 2016, cifra superior en 33,3%, respecto a la obtenida en 2015.

Mención especial requiere la nueva Política de Convenios y Condonaciones, que permitió repactar el pago de \$445.559 millones en 2016. Los pagos al contado directos y los convenios permitieron ingresos por \$47.223 millones. Este plan ofreció beneficios especiales a los deudores morosos, tales como rebaja de multas e intereses y descuentos por pronto pago y uso del canal internet para facilitar la operación. Cabe destacar que esta política se aplicó en el marco de las nuevas atribuciones entregadas a la **TGR** por la Reforma Tributaria que comenzó a aplicarse en 2015.

Por otra parte, en uso de sus atribuciones legales, la **TGR** aplicó condonaciones extraordinarias de hasta el 100% de las multas e intereses a los contribuyentes afectados en zonas de catástrofes naturales.

Mientras tanto, la recaudación financiera gestionada por la **TGR** representa el 16,8% del total, lo cual es reflejo de la óptima gestión en el plano de las inversiones financieras realizadas por el servicio, en 2016. El gráfico 1 muestra la distribución porcentual de las principales fuentes de recaudación de la **TGR** durante el periodo.

GRÁFICO 1: FUENTES DE RECAUDACIÓN EN 2016



El mayor aporte de la recaudación registrada en 2016 provino de los impuestos y dentro de éstos, el que más aportó fue el IVA, con 48%, seguido por el impuesto a la renta, con el 41,3%. En tanto los ingresos por impuestos específicos representaron el 8,7% del total.

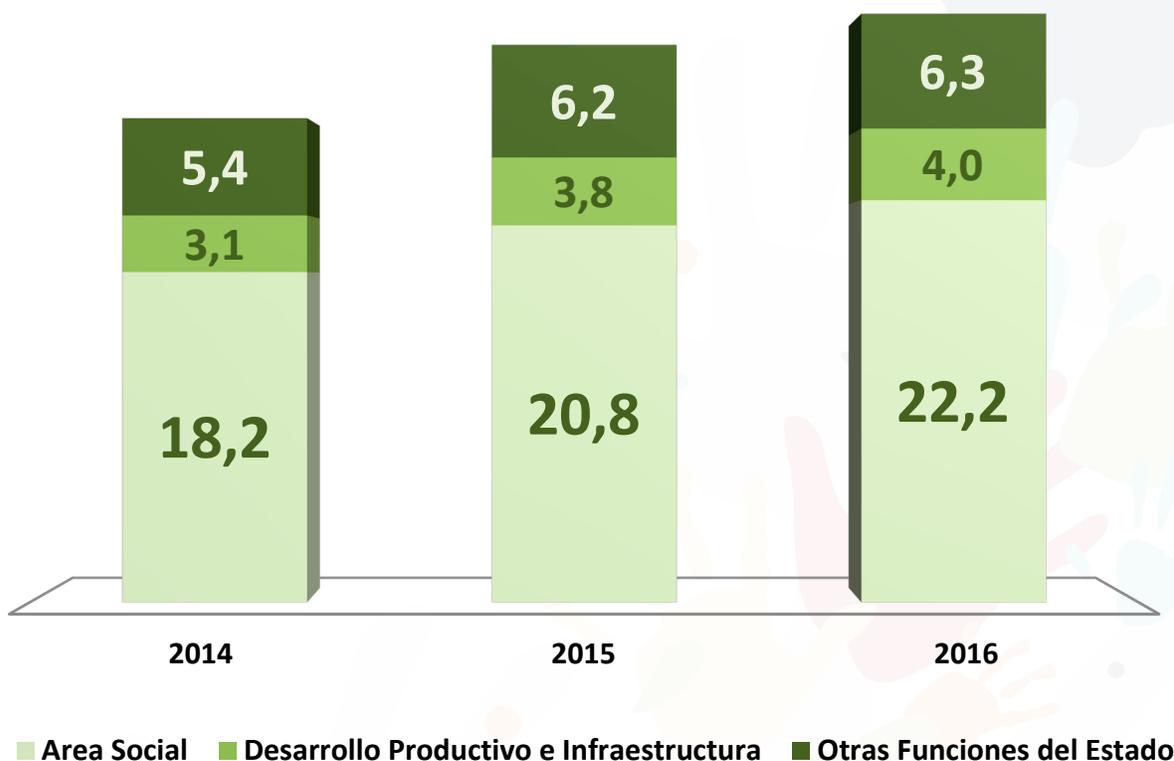
7.2. DISTRIBUCIÓN

En el ámbito de la distribución, el aumento de 2,6% logrado en 2016 se explica, en gran medida, por el incremento de las transacciones electrónicas, alcanzando éstas al 91,6% del total de egresos efectuados por todas las Tesorerías del país.

En 2016 el principal destino de los recursos gestionados por la **TGR** fueron los aportes a las distintas reparticiones del Estado determinados por el Presupuesto de la Nación, los cuales ascendieron a \$32,9 billones y representaron el 74,4% de la distribución.

Al desagregar los aportes fiscales por área de destino, se tiene que en 2016 el 68,3% de los fondos del Tesoro fueron destinados a los ministerios que ejecutan las distintas políticas sociales, totalizando \$22,2 billones. Dentro de los nuevos beneficios sociales entregados en 2016 se consideran \$395.194 millones destinados a dar inicio al programa de gratuidad en la educación superior, diseñado por el Supremo Gobierno. El gráfico 2 resume el destino de los aportes fiscales por área de destino.

GRÁFICO 2: DESTINO DE LOS APORTES PARA GASTO FISCAL (BILLONES DE PESOS)



La función de distribución de la **TGR** también incluye la gestión de recursos para el Fondo Común Municipal (FCM), que en 2016 alcanzaron a **\$1,2 billón**, registrando un incremento de 9,1% respecto de 2015. Los flujos para el FCM corresponden por orden correlativo de montos al impuesto territorial (bienes raíces), permisos de circulación para vehículos y patentes comerciales.

El FCM tiene un alto impacto redistributivo en el país, dado que transfiere una alta proporción de sus recursos desde las comunas de más altos ingresos a las comunas de menores ingresos, por lo general más aisladas del país. Así, por ejemplo, las comunas que en 2016 lideraron el ranking de aportes al FCM son Las Condes (**\$88.312 millones**), Santiago (**\$47.508 millones**) y Providencia (**\$35.468 millones**). En cambio, las comunas que mayor proporción de su presupuesto financiaron con aportes del FCM fueron Isla de Pascua (87,7%), Timaukel (85%) y La Pintana (75,6%).

La siguiente tabla muestra el efecto redistributivo del FCM.

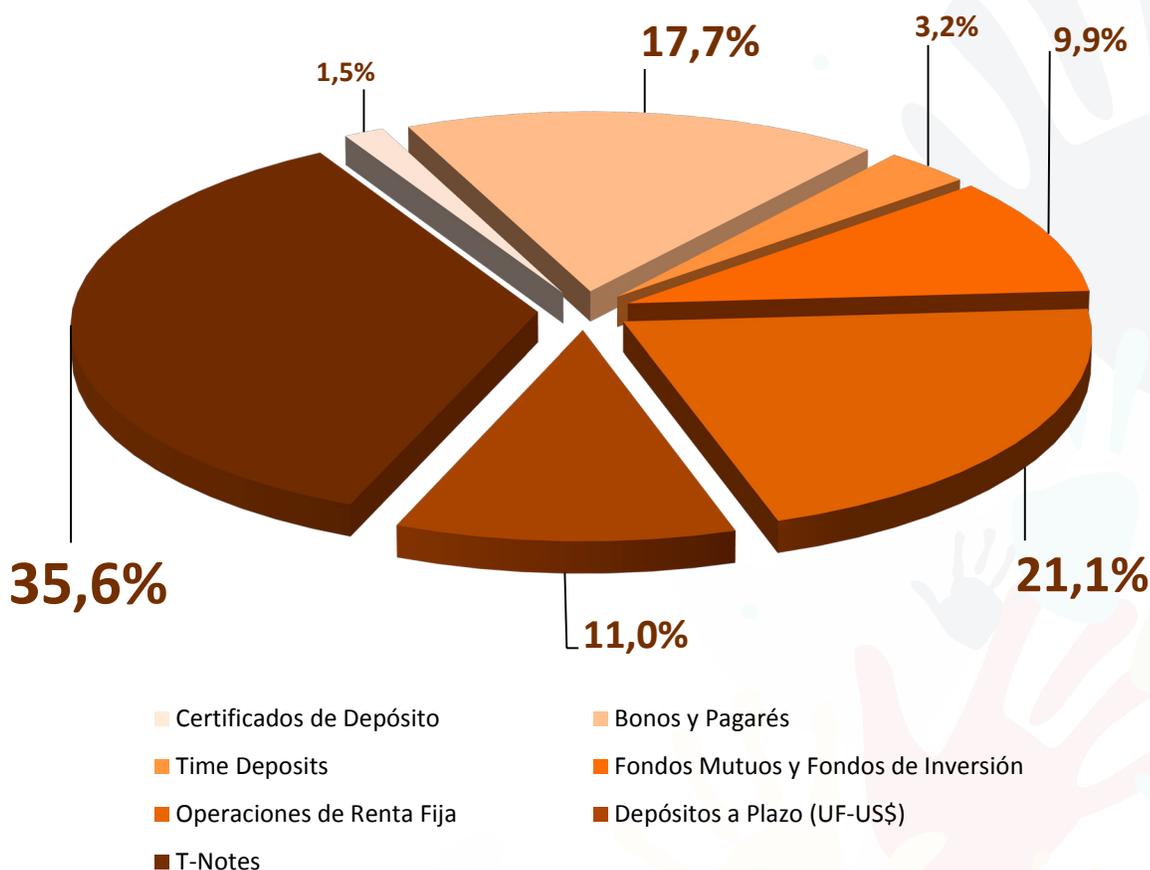
| Categoría de comunas | Nº Municipios | Población | FCM/ingreso total (en %) | Aporte FCM per cápita (en \$) |
|-------------------------|---------------|------------|--------------------------|-------------------------------|
| Alto y medio desarrollo | 84 | 13.117.253 | 21,3% | 43.059 |
| Medio desarrollo | 152 | 3.684.943 | 41,8% | 90.069 |
| Bajo desarrollo | 109 | 1.204.019 | 56,2% | 153.166 |

En esta tabla se puede apreciar que las comunas de bajo desarrollo financian más de la mitad de su presupuesto (56,2%) con recursos provenientes del FCM. Del mismo modo, gracias a este fondo estas comunas reciben un aporte per cápita mayor (\$153.166), respecto del que reciben las comunas de desarrollo medio y alto.

7.3. INVERSIÓN

En 2016 la **TGR** ejecutó inversiones de fondos del Tesoro Público por un monto de \$2,2 billones, cifra superior en 29,4%, respecto de estas mismas operaciones efectuadas en 2015. Más de la mitad de estos dineros (\$1,5 billón) fueron invertidos en entidades estatales (Banco Estado y Banco Central) y el resto en instituciones financieras privadas. La mayoría de las operaciones correspondieron a inversiones en instrumentos de renta fija, tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

GRÁFICO 3: DISTRIBUCIÓN DE LAS INVERSIONES POR TIPO DE INSTRUMENTOS (%)



7.4. ATENCIÓN A LOS USUARIOS

Durante 2016 la **TGR** alcanzó un nivel global de satisfacción de los usuarios de 86,5%, en las 48 Tesorerías del país donde se realizaron las mediciones. Entre los principales factores que ilustran el nivel de satisfacción general se cuentan: atención amable, eficiente y cordial y agilidad en la atención.

Para alcanzar los elevados estándares de calidad de atención, la **TGR** ha aplicado un modelo transversal de atención de clientes, donde destacan importantes inversiones tecnológicas para lograr una gestión de filas eficiente, con el objetivo explícito de disminuir los tiempos de espera en las salas de atención.

III. RESULTADOS DE LA GESTIÓN 2016



1. MARCO GENERAL DE LAS METAS ANUALES

En 2016, la **TGR** continuó priorizando las metas establecidas por el Supremo Gobierno para continuar con la aplicación de la Reforma Tributaria y con otras específicas contempladas en el Mensaje Presidencial 2016. En este último contexto, la **TGR** asumió dos compromisos relevantes en el periodo:

- “Mejorar la coordinación entre el Servicio de Impuestos Internos, el Servicio Nacional de Aduanas y la Tesorería General de la República (**TGR**)”. En este sentido, fue clave la iniciativa de intercambio de información detallada, lo cual se concretó a través del establecimiento de mesas de trabajo con representantes de las tres instituciones, con una agenda de temas compartida en reuniones mensuales.
- “Uniformar y transparentar la política de condonaciones”. Este compromiso se cumplió en su totalidad, dado que la nueva Política de Convenios y Condonaciones comenzó a aplicarse en el cuarto trimestre de 2015 y culminó con éxito en 2016. Con este fin la **TGR** reforzó sus equipos profesionales y actualizó el sistema informático, para la correcta aplicación de esta nueva política, cuyo fin que aumentar la cobranza.

2. RESULTADOS DE LAS FUNCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación, se presentan los resultados de la gestión de la **TGR**, en términos de la provisión de sus funciones estratégicas, así como aspectos que son de interés para la ciudadanía, en el marco de la función que le compete al Servicio.

2.1. RECAUDACIÓN FISCAL

En el marco del Estatuto Orgánico con que se rige, a la **TGR** le corresponde ejercer las acciones que permitan la recaudación proveniente de los tributos nacionales y de otras fuentes fiscales. La principal fuente es la recaudación espontánea, donde el contribuyente ejerce su responsabilidad tributaria de forma voluntaria, sin acciones de cobro por parte de Estado. Luego está la recaudación coactiva, donde la **TGR** ejerce acciones de tipo administrativo y judicial para obtener el cumplimiento de los pagos tributarios.

A lo anterior se agrega la recaudación financiera, que es producto de la inversión de los saldos en la Cuenta Única Fiscal, de la emisión de deuda y de la gestión financiera de otros ingresos fiscales.

En este marco, el Plan Estratégico de la **TGR** ha definido como meta el desafío, incrementar la recaudación para el Estado de Chile, disminuyendo el saldo moroso y optimizando la gestión de inversiones financieras.

Los principales logros en el ámbito de la recaudación, son los siguientes:

Recaudación total. El monto total recaudado por la **TGR** en 2016 asciende a **\$45,87** billones, valor representa un incremento de 3,6%, respecto a la cifra lograda en 2015, la cual fue de **\$44,27** billones.

Recaudación espontánea. El monto recibido por la **TGR** en 2016, tanto por los canales de atención presencial como virtual, fue de **37,17** billones de pesos. La tasa de crecimiento acumulado para el periodo 2014-2016 fue de 10,7%, lo que da cuenta de un resultado por sobre las metas esperadas.

Recaudación coactiva. Se registró un aumento en la gestión de recaudación de la cartera morosa en los segmentos de deudores clasificados por tamaño:

RECAUDACIÓN POR SEGMENTOS DE DEUDORES EN 2016

| | Montos en \$MM |
|---------------------------------|----------------|
| Grandes (deuda mayor a \$90MM) | 94.566 |
| Medianos (deuda menor a \$90MM) | 280.892 |
| Pequeños | 19.692 |

Uno de los aspectos relevantes de la recaudación coactiva radica en el rol preponderante que cumple la acción de la **TGR** en el aumento de las tasas de cumplimiento tributario espontáneo.

2.2. MEJORAMIENTO EN LA ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES

Durante 2016, la **TGR** tuvo un Índice de Satisfacción Neta (ISN) ponderada de 86,5%. Para alcanzar este alto nivel de satisfacción, se trabajó en las oportunidades de mejora detectadas en la encuesta del año anterior, para lo cual se desarrolló en forma intensiva el nuevo modelo de filas para la atención de los usuarios; se mejoró la señalética y hubo actividades de capacitación para el personal que atiende a los usuarios.

En 2016 la aplicación de la encuesta de satisfacción consideró dos instancias de medición: en terreno y en momentos de alta demanda de usuarios, a diferencia del año anterior en que solo se aplicó una, en terreno. También se efectuaron mejoras en la metodología utilizada para medir la opinión de los usuarios en la atención presencial, entre las que destacan las siguientes: a) aumento en la muestra total del estudio de 3.207 a 4.704 personas, lo que permitió disminuir el margen de error de la muestra, el cual pasó de 1,7% a un 1,43%; b) se incorporaron dos consultas generales al cuestionario, referidas al canal de atención mesa de ayuda y el canal de atención en el sitio web; c) se realizaron entrevistas a nivel directivo para revisar el instrumento de medición; y d) se realizó un focus group para corroborar los resultados del estudio cuantitativo.

2.2.1. NUEVO CALL CENTER PARA CONSULTAS DE LOS USUARIOS

Mediante una licitación se adjudicó al proveedor de los servicios de contacto con los clientes, incrementando la cantidad de posiciones, clave telefónica y la ejecución de campañas de bienvenida/recordatorias, para invitar al pago oportuno de los compromisos tributarios.

Cabe destacar que desde 2015 la **TGR** realiza un estudio de satisfacción que se basa en encuestas aplicadas a los contribuyentes contactados por la plataforma del contact center y talleres en que participan ejecutivos de esta unidad y representantes de los contribuyentes contactados durante el año. El último taller de evaluación realizado en 2016 fue presidido por el Tesorero General de la República, el que también sirvió como instancia de encuentro de la autoridad con los contribuyentes.

2.2.2. CAMPAÑAS COMUNICACIONALES

En 2016, la **TGR** ejecutó una campaña de difusión, con foco en los contribuyentes en riesgo de caducidad de sus convenios de pago. La campaña consistió en llamados a través de la Mesa de Ayuda, durante los meses en que el riesgo estuvo presente, para el período enero-octubre 2016. El mensaje apuntó a recordar la morosidad y la posibilidad de la pérdida de los beneficios obtenidos.

En este sentido, se gestionó una base de datos de 138.426 RUT, incluidos aquellos considerados en la campaña en riesgo de caducidad de la pre y post Reforma Tributaria y los de la campaña de bienvenida. En este último caso se consideró aquellos convenios suscritos recientemente, o en caso de contar con más de un convenio y que este se encontrasen en riesgo de caducidad.

En forma paralela se realizó una campaña con el objeto de aumentar los pagos de contribuciones dentro del plazo reglamentario. En este sentido, los mensajes estuvieron orientados a recordar a los contribuyentes las fechas de vencimiento de cada una de las cuotas de bienes raíces. La muestra fue escogida mediante una metodología determinada en el año 2015.

2.2.3. DEVOLUCIÓN EXCEDENTE DE RENTA

Previo al proceso de la Operación Renta, la **TGR** realizó una campaña de difusión orientada a elegir el depósito en alguna cuenta bancaria, para la devolución de impuestos. De este modo, el porcentaje de egresos por Operación Renta realizados a través de transacciones electrónicas llegó al 90,35%, ubicándose por sobre el 83% que establecía la meta correspondiente. En términos prácticos, la disminución de los pagos por Operación Renta mediante cheques significó un ahorro de \$157 millones para el servicio.

Los principales canales para esta campaña fueron avisos en los medios masivos de la prensa nacional y regional, radios y las plataformas Facebook y Twitter.

2.3. DEVOLUCIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA: PAGO CASH, ARTÍCULO 1 LEY 20.780

En su afán por aumentar la eficacia y eficiencia en el proceso de distribución de egresos hacia los contribuyentes, en 2016 la **TGR** siguió propiciando el uso intensivo de medios electrónicos para realizar los pagos o devoluciones. En efecto, durante el año se continuó con el proceso de optimización de los medios de pago de egresos mediante el diseño y paso a producción del pago directo en caja (Pago Cash), para concretar las devoluciones de renta masiva y pagos a vocales de mesa.

Lo anterior permite al usuario la recepción de sus haberes con el menor tiempo de espera y con mayor expedición y seguridad. El denominado “Pago Cash”, es una suerte de vale vista virtual dirigido a personas naturales cuyo monto de devolución sea igual o inferior a \$3.000.000. Este dinero puede ser cobrado con su cédula de identidad en cualquier oficina de Banco Estado. De este modo, durante 2016 se concretaron 157.752 pagos cash a personas naturales.

Aparte de los beneficios que representa para el contribuyente la implementación del pago cash, este mecanismo genera beneficios para la **TGR**, debido a la disminución de los costos asociados a la emisión y distribución de los cheques, ahorro que en 2016 alcanzó a \$188 millones. Del mismo modo, también se generan ahorros por el menor tiempo dedicado a la logística asociada a la manipulación de cheques (ingresos, reemplazos y entregas).

2.4. PROCESO DE PAGO A VOCALES DE MESA

De acuerdo con lo indicado en la Ley Orgánica Constitucional sobre Votaciones Populares y Escrutinios N° 18.700, quien trabaje como vocal de mesa recibirá un bono equivalente a 2/3 de una Unidad de Fomento (UF), además de un incremento de 0,22 (UF) para los vocales nuevos, que tengan que asistir a capacitación. Este pago tiene como propósito retribuir las acciones y aportes de la ciudadanía en estos procesos, a quienes desempeñen las funciones indicadas, así como a las personas que efectúen las funciones de miembro del Colegio Escrutador y de Secretario de Colegio Escrutador, durante el desarrollo de las elecciones.

Durante 2016, la **TGR** implementó el pago cash a los mencionados ciudadanos, lo cual permitió a aquellos beneficiarios que no entregaron cuenta bancaria para depósito, solicitar su pago en cualquier oficina de Banco Estado y/o ServiEstado, previa presentación de su cedula de identidad. Lo anterior se realizó con el objeto de hacer más eficiente el proceso de pago, facilitando al usuario la recepción de sus pagos en cuanto a tiempo de espera de su devolución, comodidad y seguridad.

Los pagos realizados en el proceso de las primarias municipales 2016, realizadas en julio, sumaron 18.565 y los cursados conforme a las Elecciones Municipales realizadas en noviembre de 2016, fueron 169.605 pagos.

2.5. REDISEÑO DE BONIFICACIÓN DE MANO DE OBRA

La **TGR** es la encargada de efectuar el pago de la bonificación laboral por contratar mano de obra en zonas extremas del país, actividad ha tenido un aumento en la cantidad de empleadores y de trabajadores que se benefician con este sistema.

La Ley N° 20.655 (promulgada en 2013) dispuso la incorporación al beneficio de trabajadores con jornada parcial, lo que elevó la cifra de beneficiarios a 189.927 personas. Por este motivo, durante 2016 la **TGR** inició el rediseño del módulo operativo de Bonificación a la Mano de Obra (BMO), con el objetivo de agilizar el proceso de pago de este beneficio.

Así también, se consideró como objetivo fundamental la disminución en los tiempos de respuesta en el proceso de generación de los montos a pago y la correcta determinación de los montos a pagar. Esta solución benefició a 15.000 empleadores que solicitaron la bonificación durante 2016 y que engloba a 183.673 solicitudes.

2.6. OPERACIÓN RENTA

En la estrategia institucional de la **TGR** el proceso referido a la Operación Renta se mide a través del indicador anual de egresos realizados a través de transacciones electrónicas. Durante 2016, este indicador alcanzó al 90,35%, representativo del uso mayoritario de depósitos en línea por devolución de renta, superando la meta anual de 83% para el mismo periodo.

El impacto de este mecanismo se vio reflejado en una considerable reducción en la cantidad de cheques emitidos en favor de los contribuyentes, lo cual se vio acrecentado por la implementación del pago cash. Lo anterior permitió generar solo en la emisión y distribución de cheques un ahorro aproximado de \$157 millones.

El resultado obtenido en 2016 se debe principalmente a la consolidación de las medidas que ya se venían aplicando en años anteriores, tales como difusión en medios de comunicación, campañas en terreno y captura de datos de cuentas bancarias de los contribuyentes. En forma complementaria, en 2016 se abordó con más presencia, tanto a nivel nacional como local producto de la implementación del pago cash.

2.7. PROYECTO FISCALIZACIÓN DE EGRESOS NO TRIBUTARIOS

En 2016, la **TGR** continuó con el plan iniciado en el ejercicio 2015, para fiscalizar los egresos no tributarios, por concepto de pensiones de gracia y Ley 20.330, adicionales a los ya fiscalizados en las zonas extremas (bonificación mano de obra, DFL 15 y Ley Navarino N° 18.392. De este modo, durante 2016 se contrataron seis funcionarios con dedicación exclusiva para dicha labor. El proyecto se centra en fiscalizaciones en terreno, ya que se ha demostrado que son más efectivas y complementan a las vías de fiscalización documentales. Adicionalmente, se incorpora un presupuesto para la implementación de un software de fiscalización que permite efectuar cruces de datos en los casos de mayor riesgo y que generen lineamientos de los planes anuales de fiscalización.

2.8. NUEVO CANAL DE RECAUDACIÓN

En agosto de 2016 la **TGR** firmó un convenio de colaboración con BancoEstado, para utilizar los módulos de Caja Vecina en el pago de cuotas de bienes raíces. Este convenio agregó 19.000 nuevos puntos geográficos de la red disponible para efectuar el pago de impuestos por contribuciones de bienes raíces. Su puesta en marcha estuvo disponible a partir de la tercera cuota normal de 2016, registrándose 6.418 operaciones, por un valor de \$216.432.109.

2.9. NUEVA PLATAFORMA DE INFORMACIÓN DE USUARIOS

Durante 2016, la **TGR** trabajó en el diseño de una plataforma integral de información de usuarios, que permite contar con un repositorio único de información del contribuyente, de fácil acceso. Además, se trabajó en la definición de una política de actualización de datos del contribuyente. El objetivo de este sistema es contar con una base de clientes dinámica, que permita el ingreso, consulta, actualización y modificación de la información, registrándose, además los datos que sirvan para realizar auditorías a las acciones realizadas por un determinado usuario.

Esta base de datos es de carácter institucional y colaborativa, por lo que puede ser utilizada por todos los sistemas de Tesorería, ya sea como fuente de información, así como también para actualizarla. Este recurso tecnológico permite la disminución del tiempo destinado a la búsqueda de información de los contribuyentes y optimiza diversas operaciones internas, ya sea para la generación de egresos, convenios y procesos de cobranza.

2.10. MEJORAMIENTO DE CONSULTAS EN LA CUENTA ÚNICA TRIBUTARIA

En su afán por optimizar el proceso de atención al público, en 2016 la **TGR** optó por implementar el servicio de analistas de atención de público, quienes ofrecen una visión completa de la situación fiscal (tributaria y no tributaria) de los contribuyentes, integrando información de recaudación, egresos, cobranzas, deudas y convenios de pago vigentes, en una sola cartola. Ésta permite visualizar el detalle de cada ítem, sin tener la necesidad de navegar entre diferentes aplicaciones para obtener los datos.

Junto con lo anterior, durante 2016 la **TGR** desarrolló una metodología que permite subsanar de manera estructurada algunas de las inconsistencias que se observan en la Cuenta Única Tributaria, ofreciendo acciones para su corrección, agilizando y simplificando los procedimientos relacionados. Como resultado de la metodología implementada, de los 921.912 casos con inconsistencias detectados a diciembre 2015, se lograron resolver 613.344 en 2016, lo que equivale al 66,6% de la base de datos.

3. AVANCES EN DESARROLLO DE PROCESOS DE COBRANZA COACTIVA

La Nueva Política de Convenios y Condonaciones que la **TGR** comenzó a aplicar en el cuarto trimestre de 2015, en el marco de la Reforma Tributaria, culminó con éxito en 2016, logrando la recuperación de \$65.294 millones, por pago efectivo de la primera cuota al contado y una proyección de recupero total de \$638.083,8 millones, cuando los contribuyentes enteren todas las cuotas comprometidas en este proceso. La tabla siguiente presenta un resumen de los resultados de esta política.

RESULTADOS DE POLÍTICA DE CONVENIOS Y CONDONACIONES (EN MILLONES \$)

| | Nº convenios | 1ª cuota contado | Total proyectado |
|-------------------|---------------|------------------|------------------|
| Primera fase 2015 | 24.521 | 18.070,7 | 192.524,3 |
| Segunda fase 2016 | 13.044 | 9.312,2 | 93.911 |
| Tercera fase 2016 | 45.446 | 37.911,3 | 351.648,5 |
| Totales | 83.011 | 65.294,2 | 638.083,8 |

De este modo, la **TGR** efectuó una importante tarea de recuperación de acreencias para el erario fiscal, cumpliendo con uno de los principales objetivos de la Reforma Tributaria, orientada a optimizar la cobranza.

Junto con lo anterior y con el fin de avanzar hacia un Sistema Integral de Cobranza, durante 2016, la **TGR** inició un proceso de implementación de los módulos de Cobranza Administrativa e Inteligencia de Negocios, los cuales cumplen con las siguientes funcionalidades:

GENERACIÓN DE CARTERA:

Consiste en determinar la cartera morosa y caracterizarla según diversos parámetros, para luego, determinar las acciones de cobranza de manera focalizada. La idea es definir la estrategia global de acuerdo con los parámetros de cobranza, según segmentos y canales de gestión de cobro, estableciendo las acciones a desarrollar.

SELECCIÓN DE CARTERA:

Esta funcionalidad permite generar las demandas para ejercer la cobranza judicial, en función de la estrategia global aplicable a la cartera morosa caracterizada. A su vez, esta selección de cartera determina el canal por el cual se abordará cada grupo de deudores, para posteriormente habilitar la cartera de cobro para cada canal e iniciar la gestión correspondiente.

GESTIÓN DE SOLICITUDES DE CONSULTAS Y RECLAMOS:

Esta función permite llevar el control de los casos ingresados por los contribuyentes y sus respuestas, registrando y tipificando el resultado, lo que permite que el sistema genere una propuesta de respuesta.

GESTIÓN DE AGENDAMIENTOS:

Permite registrar de manera automática las citas acordadas con los contribuyentes, en razón de la disponibilidad de oferta de atención, determinada por las Tesorerías.

Adicionalmente, se dio inicio a un plan de visitas a terreno, para tomar contacto directo con el contribuyente, de modo que los analistas ofrezcan información actualizada, complementando con ello los canales de contacto. Las Tesorerías Regionales contempladas en esta fase son: Iquique, Antofagasta, Valparaíso, Concepción, Los Ríos y Puerto Montt.

3.1. IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA ESTRUCTURA DE COBRANZA

En 2016 se inició el plan piloto para implementar la Nueva Estructura de Cobranza (NEC) en las oficinas regionales de Antofagasta, Coquimbo y Santiago Oriente. Desde mayo a agosto de 2016 estas oficinas realizaron el proceso de implementación del proyecto, con el acompañamiento permanente desde el nivel central de la **TGR**. Paralelamente, se realizaron talleres sobre las nuevas estructuras de cobro y gestión del cambio para los funcionarios de todas las oficinas del servicio en el país.

La NEC permite optimizar el trabajo de las unidades de cobro, al dotarlas de una estructura más acorde al control de gestión y la especialización en la ejecución del proceso de cobro. En el último trimestre del año, entraron en funcionamiento seis nuevas Unidades Operativas de Cobro (UOC) en las Tesorerías de Antofagasta, Santiago Oriente, Santiago Poniente, Rancagua, Concepción y Osorno, además de una nueva Unidad de Grandes Deudores (UGD) en la Tesorería de Temuco.

3.2. MODELAMIENTO DE RIESGO DE INCUMPLIMIENTO DE PAGO

Frente al incremento de la cartera en cobro judicial, en especial en el segmento de mayores montos, se estimó necesario contar con una clara segmentación de dicha cartera. El objetivo es centrar los recursos y los esfuerzos en aquellos segmentos que efectivamente posean expectativas de recupero y que aporten ingresos mayores a las arcas fiscales. Paralelamente, se abordan de manera eficiente y a través de los instrumentos legales más efectivos, aquellos segmentos con nulas o muy bajas expectativas de recuperación.

Si bien los análisis de este proyecto se iniciaron el segundo semestre de 2015, durante el primer semestre de 2016 se definieron las variables (caracterizadores) que permitieron proyectar el grado o nivel de recuperabilidad de la deuda vigente de los deudores pertenecientes a la cartera de grandes deudores.

Adicionalmente, se establecieron ponderadores que permiten valorizar el puntaje asignado por la variable, dependiendo del nivel de deuda (saldo vigente a la fecha) de cada RUT de la cartera.

En el segundo semestre se trabajó en la validación de las variables de caracterización. Esta validación implicó trabajar dos muestras de casos/RUT por las Unidades de Grandes Deudores (UGD), tanto del nivel central como de regiones señalando -según análisis y revisión de bases- si la caracterización del modelo se condice con la realidad del deudor.

El resultado obtenido permitió aplicar el Caracterizador al Mapa de Cobranza del Segmento de Grandes Deudores.

4. GESTIÓN FINANCIERA Y DE INVERSIONES

La **TGR** cumple la función de mantener los recursos del Tesoro Público en instrumentos financieros que permitan una alta liquidez, de modo de responder con eficacia y oportunidad a los diversos desembolsos que requieran los usuarios de estos fondos, particularmente el Gobierno central, las entidades y reparticiones públicas, los contribuyentes y la ciudadanía que accede a subsidios. Esta función la debe cumplir la **TGR** con la exigencia concomitante de mantener la valorización de los recursos del Tesoro Público, para lo cual debe gestionar inversiones en el mercado financiero, que ofrezcan a su vez una adecuada rentabilidad.

Junto con lo anterior, la **TGR** realiza operaciones de emisión de deuda del Fisco, para recaudar fondos que requieren las diversas políticas asumidas por el Gobierno. En 2016, el stock inicial de deuda del fisco era de \$26,7 billones, al que se sumó una emisión de \$7,7 billones. Al stock resultante se restó una amortización de deuda por \$0,6 billones, con lo cual el stock final llegó a \$33,8 billones.

El gráfico 4 presenta el flujo del stock de deuda fiscal gestionado por la **TGR**, en 2016.

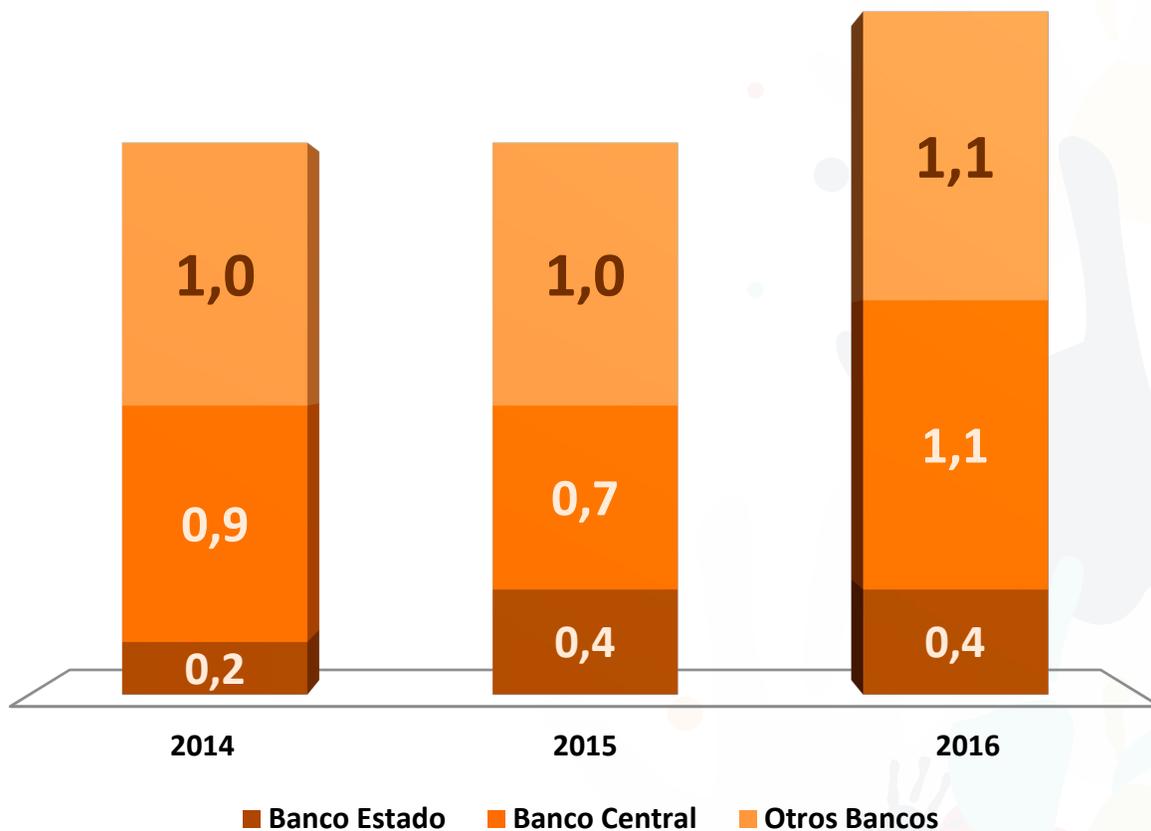
GRÁFICO 4: FLUJO DEL STOCK DE DEUDA GESTIONADA POR LA TGR EN 2016 (\$BILLONES)



Nota: para efectos de conversión a \$Billones, se utilizó el Dólar Observado al 30-12-2016.

A su vez, el gráfico 5 muestra los montos totales de inversión de los fondos del Tesoro, en el periodo 2014-2016. Se puede apreciar que las operaciones están concentradas en instrumentos del Banco Central y del Banco Estado, como también en entidades financieras privadas.

GRÁFICO 5: INVERSIONES DEL TESORO PÚBLICO POR INTERMEDIADORES FINANCIEROS (EN \$BILLONES)



En 2016, la mayor parte de las inversiones estaba en instrumentos de renta fija (rentabilidad conocida de antemano), entre los que destacan operaciones de renta fija y depósitos a plazo, tanto en unidades de fomento como en dólares. Ambos rubros representaron el 51,8% del total. A su vez, el 31,2% se invirtió en T-Notes (instrumentos del Tesoro de Estados Unidos) y el 10,7% en fondos mutuos y fondos de inversión. Montos menores se destinaron a la inversión en certificados de depósitos, bonos y pagarés del mercado local, lo cual es reflejo de la política de diversificación de la cartera de la **TGR**.

4.1. SALDO CUENTA ÚNICA FISCAL Y CUENTA CORRIENTE EN DÓLARES

En relación a la gestión de inversiones, en 2016 la **TGR** asumió el desafío de mantener la sumatoria de los saldos promedios mensuales de la Cuenta Única Fiscal (CUF), denominada en pesos y de la cuenta corriente en dólares mantenida en el Banco Estado, bajo los \$6.490 millones de pesos. Esto con la finalidad de realizar correctamente las inversiones en las instituciones financieras y en los plazos planificados por la institución.

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

De este modo, el saldo promedio mensual CUF y de la cuenta dólar alcanzó a \$453.906,36, lo que equivale a 1.429,81% de sobrecumplimiento, respecto de la meta anual establecida.

4.2. CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008 PARA PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS A FONDOS SOBERANOS

Durante 2016, el área de gestión de Fondos Soberanos de la **TGR** logró la certificación de cuatro procedimientos bajo la norma ISO 9001:2008. Estos son: 1) Procesamiento de Aporte, Retiro y Rebalanceo; 2) Compliance; 3) Conciliación de Posiciones de Fondos Soberanos; y 4) Conciliación de Transacciones de Fondos Soberanos.

Esta certificación indica que la **TGR** aplica procesos estandarizados y controlados de calidad internacional, lo que permite el aseguramiento de los procesos, la continuidad de las actividades en este ámbito y el cumplimiento de objetivos definidos.

4.3. IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD PARA SERVICIOS PÚBLICOS

A partir de la emisión de la Resolución N°16 de la Contraloría General de la República (febrero de 2015), en la que se establecen las normas y principios del Sistema de Contabilidad General de la Nación, la **TGR** implementó en 2016 la primera etapa del Plan de Convergencia con las Normas Internacionales de Contabilidad para Servicios Públicos (NICSP).

En esta fase las tareas apuntaron principalmente a la capacitación del personal financiero contable, responsable de los registros y la presentación de la información contable del Tesoro Público. La totalidad de los funcionarios de la Sección de Contabilidad Gubernamental, de la División de Finanzas Públicas, participaron en cursos dictados por organismos competentes.

Adicionalmente, se realizó una consultoría externa, que permitió levantar de manera objetiva, aquellas brechas que presentaba la Contabilidad del Tesoro Público, respecto de las disposiciones de las normas NICSP, de tal manera de generar un plan de trabajo detallado en la Sección de Contabilidad Gubernamental, apuntando a la implementación de esta normativa.

4.4. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN CONTABLE DEL TESORO PÚBLICO

En respuesta al objetivo estratégico de la División de Finanzas Públicas, sobre el mejoramiento de la calidad y oportunidad de la información contable, el desafío para 2016 estuvo asociado con el diseño e implementación de una plataforma web que permita la generación y publicación de reportes genéricos y automatizados de determinadas cuentas del Tesoro Público, con acceso para las instituciones públicas que hacen uso de dicha información.

Con este fin, en 2016 se automatizó la generación de los contenidos de los informes para el Servicio Nacional de Aduanas, el Servicio Nacional de Pesca y la Comisión Nacional de Energía. Para lograr esta automatización se realizaron reuniones de trabajo respecto al desarrollo informático disponible en la **TGR**, con definiciones sobre el requerimiento, desarrollo, pruebas y puesta en marcha de la solución informática propuesta. Todo ello se realizó de manera coordinada con los tres servicios públicos mencionados, respecto de datos de usuarios y claves de acceso y generación periódica de archivo con informes asociados y la publicación mensual de la reportabilidad en un sitio web compartido.

4.5. CHARLAS EN MUNICIPIOS PARA POTENCIAR USO DEL SITIO **TGR.CL**

La **TGR** mantiene una relación fluida con los municipios del país, porque gestiona y les transfiere fondos por diversos conceptos, tales como los recursos del Fondo Común Municipal, impuesto territorial y derechos de aseo, patentes mineras, derechos de agua, recaudación de casinos de juego, patentes de acuicultura, subsidios fiscales y otros.

Conforme a lo anterior, la **TGR** provee información detallada a los gobiernos comunales para sustentar las mencionadas operaciones, como también a las entidades. En este sentido, ha desarrollado un trabajo de socialización con los municipios respecto del rol que cumple en la recaudación y distribución de los fondos municipales. Para complementar esta labor la **TGR** levantó la aplicación web “Portal Municipal”, que opera desde 2007.

Sin embargo, esta herramienta requiere de una permanente difusión y capacitación para lograr una óptima usabilidad por parte de los funcionarios municipales. En 2016 fue necesario diseñar un plan de difusión para dar a conocer los beneficios, así como la abundante información disponible y sus parámetros de aplicación. En tal sentido, la **TGR** cumplió en 100% el programa de charlas en los municipios del país, conforme al plan esperado para el año.

4.6. FONDOS DE INVERSIÓN SOCIAL

La **TGR** tiene a cargo la gestión de cinco fondos estatales que tiene como finalidad asegurar los recursos monetarios para ejecutar políticas sociales. La tabla siguiente muestra estos fondos con sus respectivos saldos al 31 de diciembre de 2016.

| Fondos de inversión | Montos acumulados al 31 dic. 2016 (\$) |
|--|--|
| Fondo para Educación | 1.920.607 millones |
| Fondo para Tratamiento y Diagnósticos de enfermedades de Alto Costo (Ricarte Soto) | 59.056 millones |
| Fondo de Apoyo Regional | 76.410 millones |
| Fondo Estabilización Económica y Social | 9.200.000 millones |
| Fondo de Reserva de Pensiones | 5.900.000 millones |

Cabe destacar que en 2016 el Fondo para Educación realizó sus primeros aportes para materializar la reforma educacional impulsada por el Supremo Gobierno, con un desembolso de \$552.776 millones.

4.7. FONDO COMÚN MUNICIPAL

La **TGR** tiene la misión de distribuir los recursos del Fondo Común Municipal (FCM), los que en 2016 alcanzaron a \$1,2 billones, cifra superior en 9,1% respecto del acumulado en 2015.

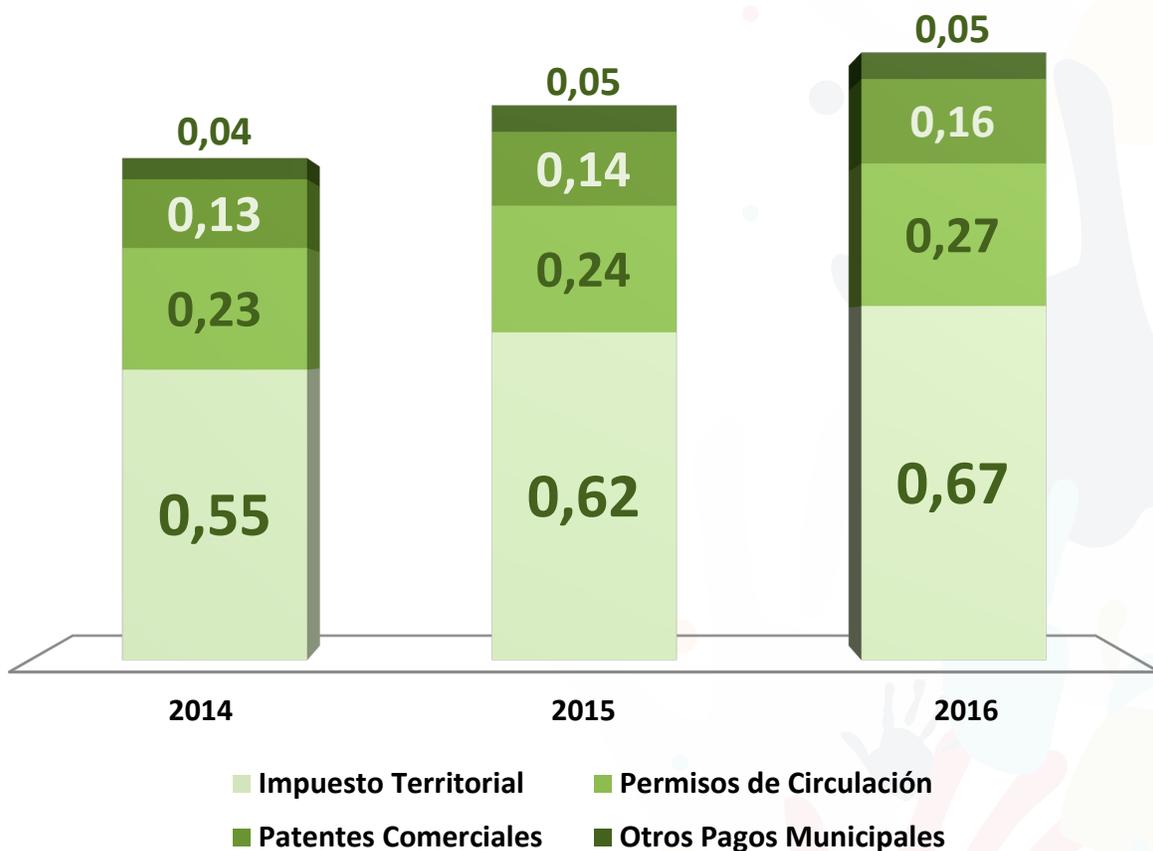
Las comunas del país que más recursos aportaron al FCM en 2016 son las siguientes:

| | Millones de \$ |
|--------------|----------------|
| Las Condes | 88.312 |
| Santiago | 47.508 |
| Providencia | 35.468 |
| Vitacura | 34.195 |
| Lo Barnechea | 32.109 |
| Viña del Mar | 23.167 |
| Antofagasta | 16.172 |
| Ñuñoa | 14.334 |
| Concepción | 14.114 |
| Colina | 12.279 |

El FCM es financiado en su mayor parte por el impuesto territorial (contribuciones de bienes raíces), seguido por el pago de permisos de circulación de vehículos y patentes comerciales.

El gráfico 6 muestra la evolución de las fuentes que aportan al FCM, en este mismo periodo.

GRÁFICO 6: FUENTES DE APORTES AL FONDO COMÚN MUNICIPAL (CIFRAS EN \$BILLONES)



Del gráfico 6 se desprende que los recursos acumulados en el FCM en el periodo 20014-2016 se incrementaron en 20%, con un escalamiento similar de todos los ítemes que contribuyen a éste.

5. CONSOLIDACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO “TESORERÍA 2021”

En la hoja de ruta del Plan Estratégico “Tesorería 2021”, en 2016 se realizaron acciones para consolidar las metas de mediano plazo, centradas en los siguientes objetivos:

- Aumento de la recaudación
- Resguardo pleno del Tesoro Público
- Distribución eficiente de fondos del Tesoro para el Estado y las personas
- Cumplimiento de los nuevos procesos asignados a la **TGR** por la Reforma Tributaria

A su vez, los medios utilizados para alcanzar esos objetivos fueron:

- Avance en la automatización de los servicios de Tesorería
- Desarrollo de una cultura laboral orientada a resultados
- Modernización de la infraestructura tecnológica
- Atención ciudadana de calidad
- Modernización de la cobranza

En el ámbito de la atención ciudadana, en 2016 se alcanzó un hito en la mejora de la recaudación, con el 82% del total logrado por canales virtuales, lo que implica mayor eficiencia, aumento de la productividad, ahorro de costos y facilidad para los contribuyentes. Junto con esto, la **TGR** optimizó los puntos de atención remota y el uso de la multicanalidad (banco en línea) para efectuar diversos pagos, como también el desarrollo del sitio www.tgr.cl para realizar diversas transacciones en la relación contribuyente-Tesorería.

Además, para los clientes que prefieren la atención presencial se avanzó en el perfeccionamiento de los puntos de atención en las oficinas de todas las Tesorerías del país; se establecieron espacios de auto atención digital y se continuó avanzando con el proceso de desarrollo del sistema de call center, con la incorporación de analistas especializados en entregar orientación a los contribuyentes.

5.1. PROYECCIÓN DE NUEVA IMAGEN INSTITUCIONAL



Durante 2016 la **TGR** seleccionó un nuevo eslogan institucional para sintetizar los objetivos de su Plan Estratégico “Tesorería 2021”. Con la frase “Recaudamos equidad y desarrollo para Chile”, la institución comenzó a proyectar hacia los contribuyentes y la ciudadanía en general, un mensaje que resume su aporte a la creación de valor público, mediante el cumplimiento de su Misión, a la cual se añade el avance paulatino hacia la concreción de las metas estratégicas.

Desde el punto de vista ciudadano, el nuevo eslogan comenzó a ser percibido a través de los mensajes contenidos en los diversos soportes comunicacionales con que cuenta la **TGR**, como a través de las campañas de educación fiscal que la Tesorería realiza con cierta periodicidad, a través de los medios masivos.

Sin embargo, dentro de este plan se establece que el uso del nuevo slogan conlleva la estrategia del reforzamiento de los valores institucionales que irradian con las funciones propias del servicio, en todos los ámbitos operativos. De este modo, este instrumento comunicacional se vincula directamente con la optimización de los procesos técnicos y humanos, donde la calidad de atención hacia los contribuyentes, agentes productivos, instituciones públicas y la ciudadanía en general, así como los valores de probidad funcionaria y el compromiso con la eficiencia, juegan un rol clave para proyectar la nueva imagen institucional.

La hoja de ruta trazada a partir del Plan “Tesorería 2021”, también contempla la renovación del principal distintivo institucional resumido en la sigla **TGR**. En 2016 se realizaron los estudios respectivos para concretar este cambio, el cual es el complemento visual del eslogan “Recaudamos equidad y desarrollo para Chile”.

En el marco de las campañas habituales de la **TGR** por medios masivos, en 2016 se prepararon mensajes con el nuevo eslogan, con impacto directo sobre una audiencia estimada de cuatro millones de personas, a los cuales llegan los medios de comunicación seleccionados (radio, TV, prensa escrita y portales de internet).

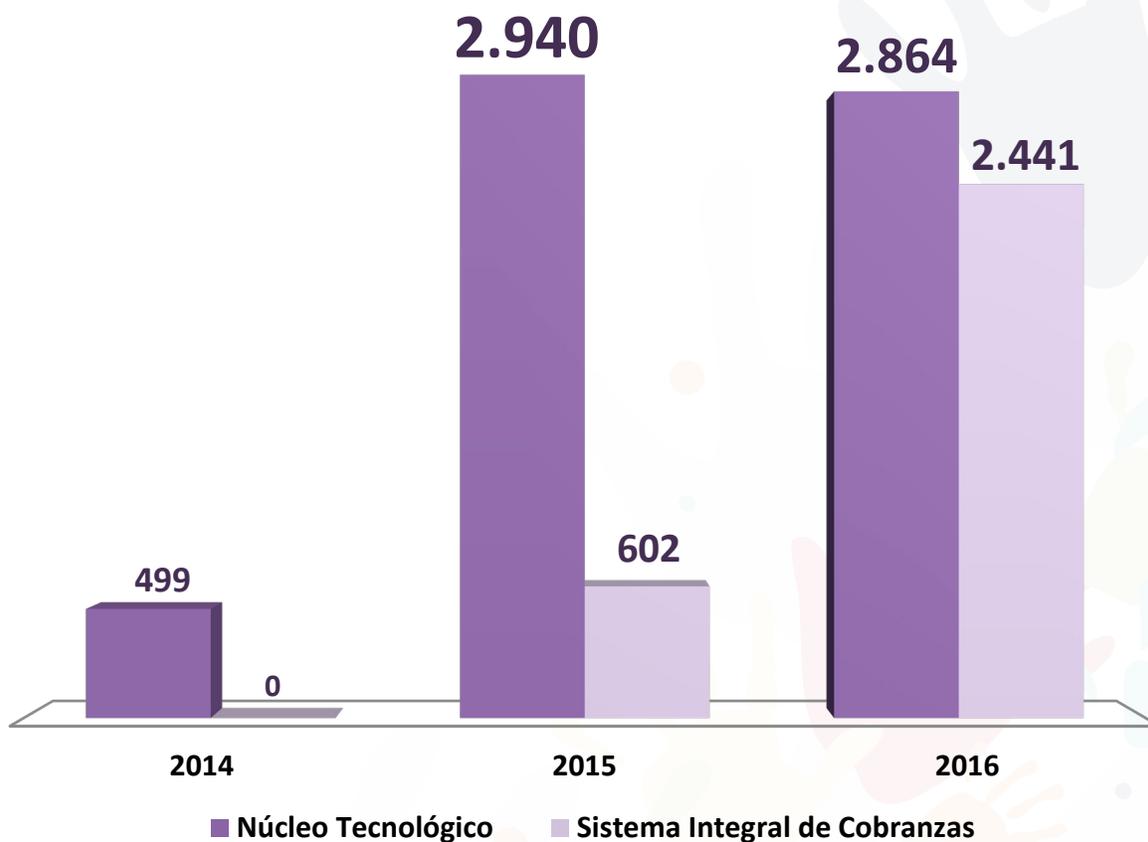
Además, esta campaña medial estuvo respaldada por más de un centenar de apariciones de las autoridades superiores del Servicio, quienes visualmente estuvieron acompañadas con distintivos institucionales donde aparece el nuevo eslogan.

5.2. RENOVACIÓN TECNOLÓGICA

El Plan Estratégico “Tesorería 2021” ha sido acompañado por un plan de renovación de la infraestructura tecnológica. Esto, para respaldar las actuales y las nuevas funciones asumidas por la **TGR**, en respuesta a los requerimientos de la Reforma Tributaria, como también para satisfacer las operaciones derivadas del aumento el número de contribuyentes y beneficiarios de las políticas sociales y de subsidios.

En 2016, la **TGR** destinó **\$2.864** millones a inversión en el núcleo tecnológico, que comprende equipos, licencias de programas (software) y personal especializado para ejecutar las operaciones. A su vez, la inversión en el desarrollo del Sistema Integral de Cobranza alcanzó a **\$2.441** millones. Gran parte monto se destinó a la digitalización de nuevos procesos y adquisición de equipos. El gráfico 7 muestra la evolución de las inversiones en desarrollo tecnológico de la **TGR**, en el periodo 2014-2016.

GRÁFICO 7: INVERSIONES EN DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA TGR (MILLONES DE \$)

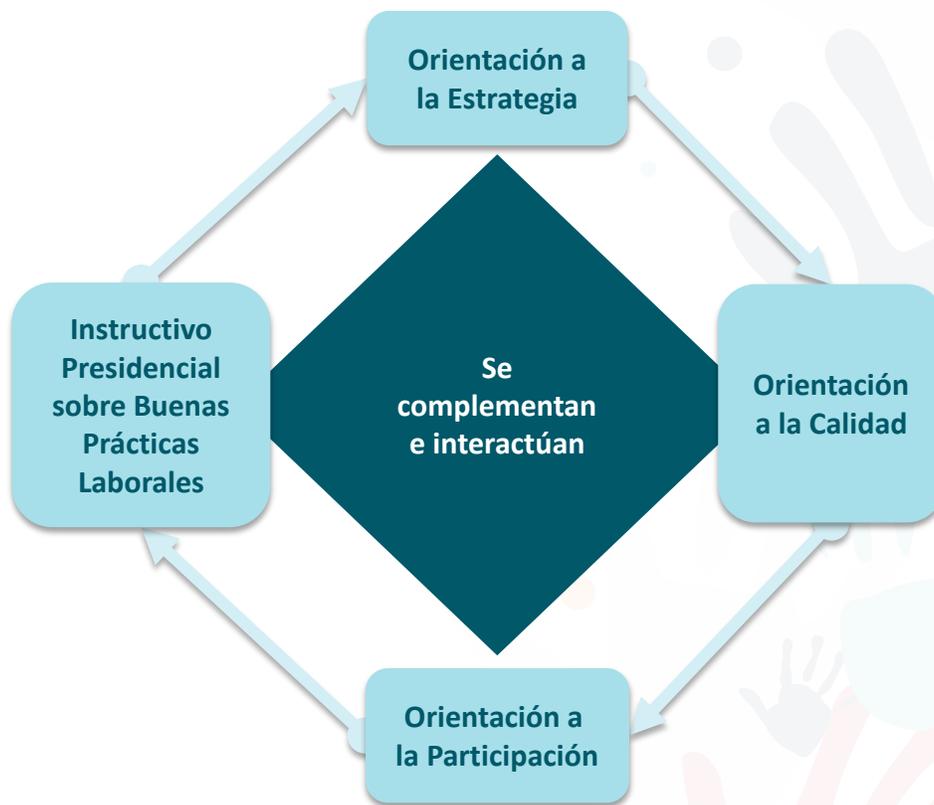


6. GESTIÓN INCLUSIVA DE PERSONAS

Los principales ejes de la política de personas de la **TGR** en 2016 fueron la gestión inclusiva y de calidad de los 1.942 empleados (con contrato indefinido y a contrata) en el proceso de implantación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales, del cual se desprenden la nueva Política de Gestión de Personas, el Protocolo de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar y el Código de Ética. La redacción de este último se realizó en 2016 mediante un proceso participativo que involucró a la mayoría del personal de la **TGR**.

Los focos de la gestión de personal de mediano plazo de la **TGR** se resumen en el gráfico 8.

GRÁFICO 8: FOCOS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS DE LA TGR



En este marco, durante 2016 la **TGR** logró certificar la gestión de personas bajo el estándar ISO 9901-2008 y redefinir los perfiles de cargo y sus respectivas competencias. Al mismo tiempo, continuó desarrollando el plan de mejoramiento del clima laboral y de ambientes seguros y motivantes para el trabajo; y generando las condiciones para motivar al personal en la mejora continua y la innovación.

En este periodo, la política de gestión inclusiva se ejecutó mediante la constitución de diversas mesas de trabajo de la Administración con la Asociación de Empleados de Tesorería (AET), las cuales se centraron los siguientes ejes estratégicos: fortalecimiento institucional, evaluación del desempeño y sistema de calificaciones, concursos y Plan Estratégico.

6.1. UNIDAD DE CUMPLIMIENTO

Otro hecho relevante de 2016 fue la creación de la Unidad de Cumplimiento, con el objetivo de promover la ética y los valores que permitan consolidar la probidad funcionaria, en todos los niveles de la institución. Entre las principales tareas asumidas por esta Unidad se cuentan la promoción interna de las funciones de cumplimiento para prevenir los delitos funcionarios, el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo; y la creación del Buzón Ético, alojado en el sitio web institucional. Mediante este recurso, cualquier ciudadano puede hacer denuncias referidas a los riesgos mencionados, dirigidas a esta Unidad.

La **TGR** garantiza la confidencialidad de la información y la identidad de las personas que hagan las denuncias a través del Buzón Ético.

6.2. RECONOCIMIENTO EXTERNO

Como resultado de la aplicación del conjunto de políticas de gestión de personas, en 2016 la **TGR** obtuvo el Premio a la Excelencia en Gestión y Desarrollo de Personas, que otorga anualmente el Servicio Civil.

En el plano de la participación ciudadana, la **TGR** amplió de 14 a 38 las organizaciones integrantes del Consejo de la Sociedad Civil, procediendo al cambio de los estatutos y la elección de una nueva mesa directiva. En 2016 esta entidad realizó ocho sesiones ampliadas sobre políticas públicas asumidas por la **TGR**.

6.3. MODELO PARA DESPLIEGUE DE LA INNOVACIÓN

Durante el 2016 se diseñó e implementó un modelo para el despliegue de la innovación al interior de la **TGR**, entendiendo que uno de los principales desafíos en este ámbito se refiere a desarrollar una “capacidad organizativa” que sustente, ordene y promueva la innovación de un modo sistemático y consistente con el Plan Estratégico “Tesorería 2021”. Con este objetivo se creó un área de Innovación en la División de Personal, cuyo fin es gestionar el Modelo para la Innovación Institucional. Esta área se apoya con metodologías de gestión del cambio, engagement y promoción de equipos de alto rendimiento y/o desempeño.

6.4. PROGRAMA GUBERNAMENTAL “EXPERIMENTA”

Durante 2016, la **TGR** se adjudicó el proyecto de Laboratorio de Gobierno, del programa “Experimenta”, con foco en Atención a la Ciudadanía. Este involucra el trabajo de un equipo de carácter multisectorial en el desarrollo de una metodología basada en la experimentación y la identificación de problemas que permitan generar soluciones en una perspectiva de mejoramiento continuo.

6.5. PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS

En el marco de la política de gestión del conocimiento, en 2016 la **TGR** puso en marcha un plan destinado a establecer criterios de administración de los documentos generados y recibidos, distribuidos y archivados en las oficinas de la Institución. Entre los objetivos de este plan se cuentan la accesibilidad a herramientas de apoyo a la actividad y el aseguramiento de la calidad en el cumplimiento de las normativas internas y externas que rigen la materia.

Los procedimientos definidos dieron coherencia, sistematización y claridad a los lineamientos que en este ámbito contempla el Plan General, proporcionado por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

IV. DESAFÍOS PARA 2017



Durante la gestión 2016, la **TGR** hizo una planificación de tareas estratégicas a desarrollar en 2017, las cuales se resumen a continuación.

1. SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Cambio del modelo de atención integral a uno de gestión transversal, que asume los principales problemas detectados en la de atención de contribuyentes sometidos a procesos de cobranza. La ventaja entre uno y otro modelo radica principalmente en ofrecer al usuario un único punto de contacto para la atención, con un espacio de infraestructura adecuado y con la participación de funcionarios entrenados en los procesos, políticas y protocolos de atención de usuarios.

2. RECAUDACIÓN

En este ámbito se definieron los siguientes objetivos:

- Recuperar el 26% del total de la cartera cuyas deudas no se encuentran en cobro judicial y que son contactadas en forma efectiva a través del call center (deudas menores a 10 millones de pesos).
- Recuperar el 10% del total de la cartera que se encuentra en cobro judicial (segmento de medianos deudores y segmento de grandes deudores).

3. GESTIÓN DE INVERSIONES

En este plano la meta principal es mantener un saldo promedio mensual de la Cuenta Única Fiscal (en pesos chilenos) y de la cuenta corriente mantenida por la **TGR** en el Banco Estado (dólares de Estados Unidos) equivalente a no más de \$5.700.000.

4. DISTRIBUCIÓN

En el plano de Distribución se definieron los siguientes objetivos:

- Realizar el 89,5% de los egresos por Operación Renta a través de transacciones electrónicas.
- Materializar al menos el 97,8% de las solicitudes de egresos a contribuyentes en un plazo igual o menor a siete días hábiles.

5. CAPITAL TECNOLÓGICO

Con el objetivo de garantizar la continuidad operacional de los sistemas tecnológicos, la **TGR** se propuso incorporar tecnologías que permitan realizar inteligencia analítica de información generada por los diferentes servicios estratégicos que tiene a cargo.

Dentro de los principales proyectos estratégicos en este ámbito destacan los siguientes:

- Continuar con el plan de la renovación del núcleo tecnológico (core TI), con lo cual podrá atender los requerimientos de crecimiento de la demanda por servicios prevista para el periodo 2015-2018.
- Continuará mejorando la gestión del Sistema Integral de Cobranzas, mediante el desarrollo de un módulo de gestión judicial, de manera de enfrentar la eventual morosidad que se generará producto de la Reforma Tributaria, incrementando la recaudación y optimizando los procesos que se realizan en el ámbito del cobro.
- Implantación del modelo de inteligencia de negocios. El objetivo para el periodo es crear reportes de gestión para obtener información en el menor tiempo posible y así responder de manera dinámica, oportuna a las necesidades de información de las distintas unidades de la **TGR**.
- Otro desafío es mejorar los procesos de gestión institucional, incorporando una plataforma que soporte y permita organizar, administrar y gestionar la información relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad, Gestión de Proyectos, Planificación Estratégica, Control Documental y Registros.
- La **TGR** también se ha propuesto reformular el Sistema de Gestión de Riesgos, dando continuidad a la fase iniciada en 2016 sobre una nueva propuesta de Modelo Lógico. En este sentido, la próxima fase es proceder a la integración operativa de los distintos sistemas de gestión: de Calidad, de Seguridad de la Información y de gestión de Riesgos.

En el marco del cumplimiento de la Ley de Fortalecimiento Institucional, las metas para 2017 son:

- Desarrollo de una estructura de la planta de personal más acorde a los nuevos desafíos institucionales.
- Equilibrio dotación de planta y contrata, en línea con instructivo sobre buenas prácticas laborales.
- Fortalecimiento de las facultades para la gestión de la cartera morosa, incluyendo el mecanismo de incobrabilidad.
- Nuevo sistema de incentivos asociado a mayores niveles de recaudación.



Tesorería General
de la República

Recaudamos equidad y
desarrollo **para Chile**

tgr.cl