

# Cuenta

# Pública



Participativa 2017



# Cuenta Pública Participativa 2017

Hernán Frigolett Córdova  
Tesorero General de la República

Santiago, 6 de marzo de 2018

# 2017: un avance decisivo en la modernización



# Recaudamos equidad y desarrollo para Chile

Este eslogan ha sintetizado nuestra Misión institucional y el compromiso con la ciudadanía, para focalizar las funciones de recaudación, distribución e inversión de los recursos del Tesoro Público. Por esta razón, la Reforma Tributaria ha sido uno de los ejes en que centramos nuestro trabajo, en el período 2014 - 2018.

# Una Reforma Tributaria implementada exitosamente

Se logra focalizar el incremento de la recaudación en los agentes económicos con mayor capacidad de contribución.

Uno de los focos de la reforma tributaria ha sido las mipymes: tributación simplificada, pago diferido del IVA y depreciación instantánea.

Se consigue la ampliación de las facultades de la TGR para flexibilizar la política de condonación y convenio de pago de obligaciones tributarias.

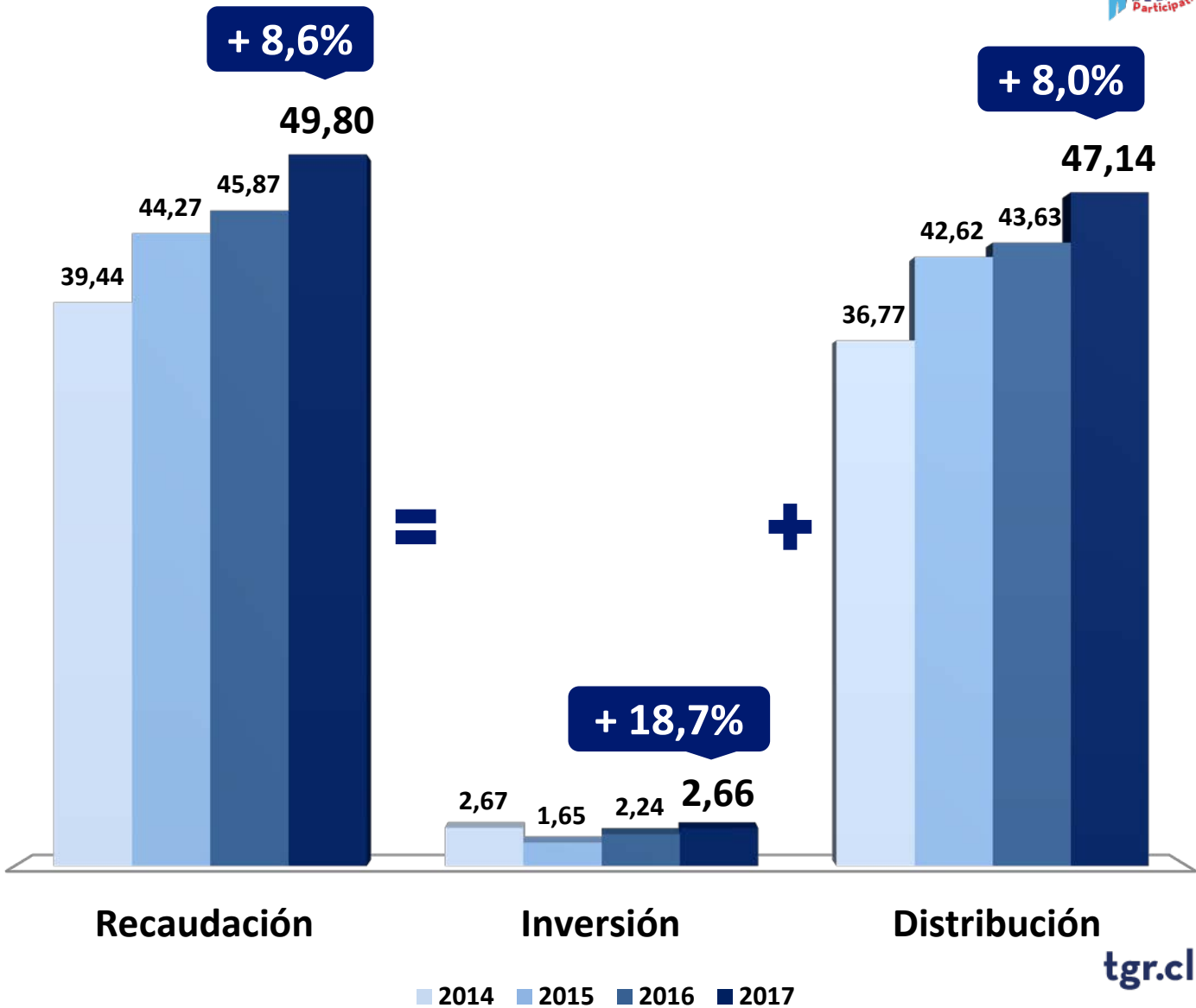
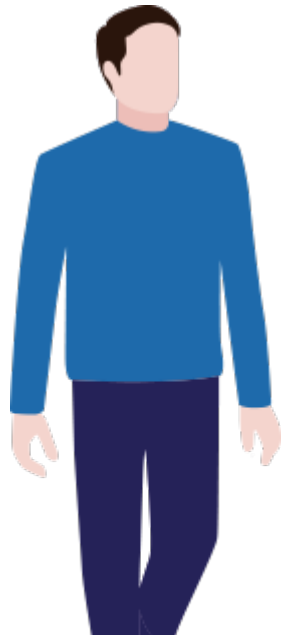
Contribuyó a contener la caída en los ingresos fiscales asociada al fin del ciclo de altos precios de los commodities.

Ha permitido que Chile se sume al esfuerzo liderado por la OCDE en lo que se refiere a la lucha global contra la evasión y la elusión.

# Resultado global 2017 - Flujo de Fondos

(\$Billones)

**26,3%**  
 nominal subió la recaudación en el periodo 2014 - 2017.



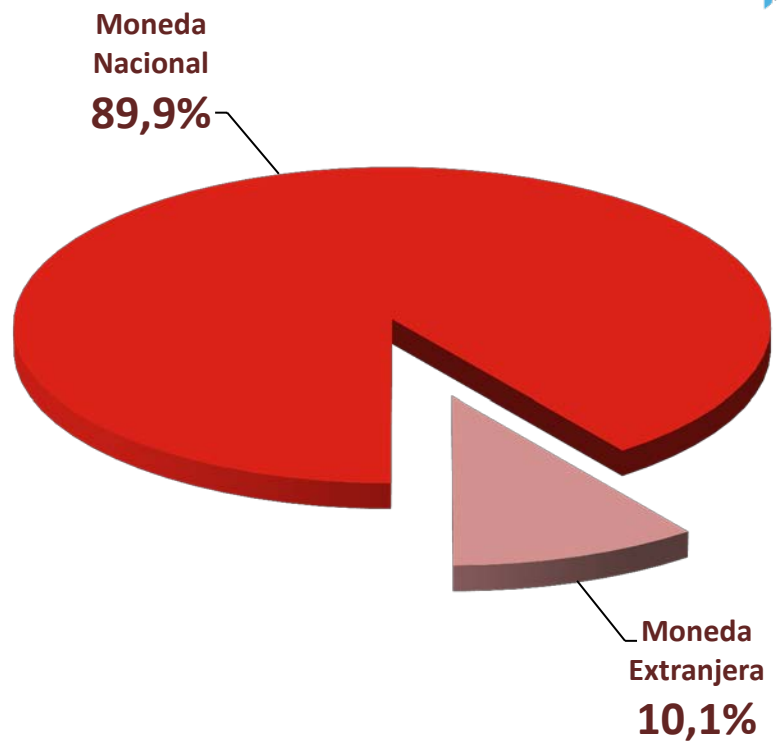
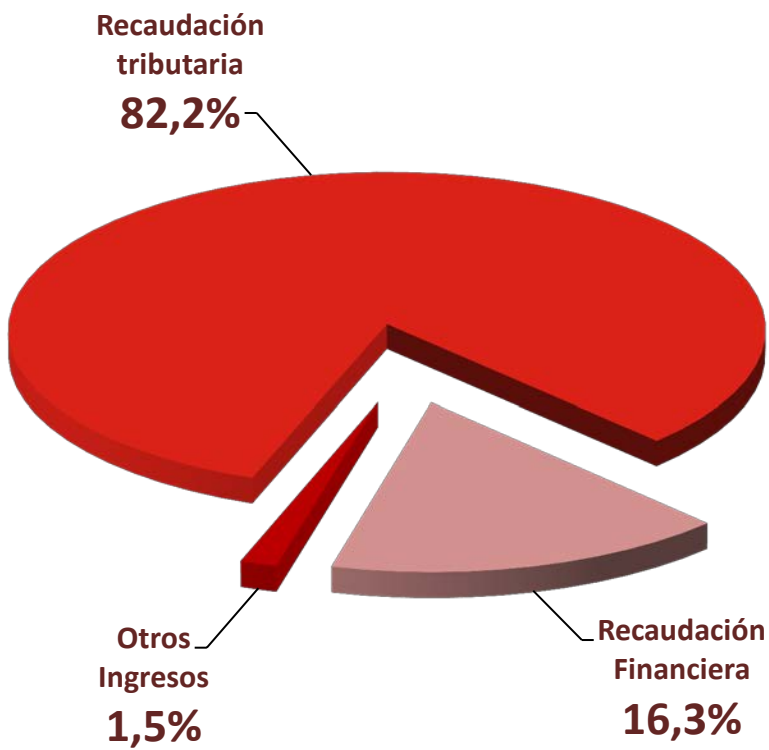


## Gestionamos para recaudar más

La recaudación continuó su proceso de crecimiento, al incrementarse en 8,6% en 2017, impulsada por la excelente conducta de pago de los contribuyentes, por los efectos de la Reforma Tributaria y por la eficacia de las acciones de recaudación de la **TGR**.

# Recaudación según origen

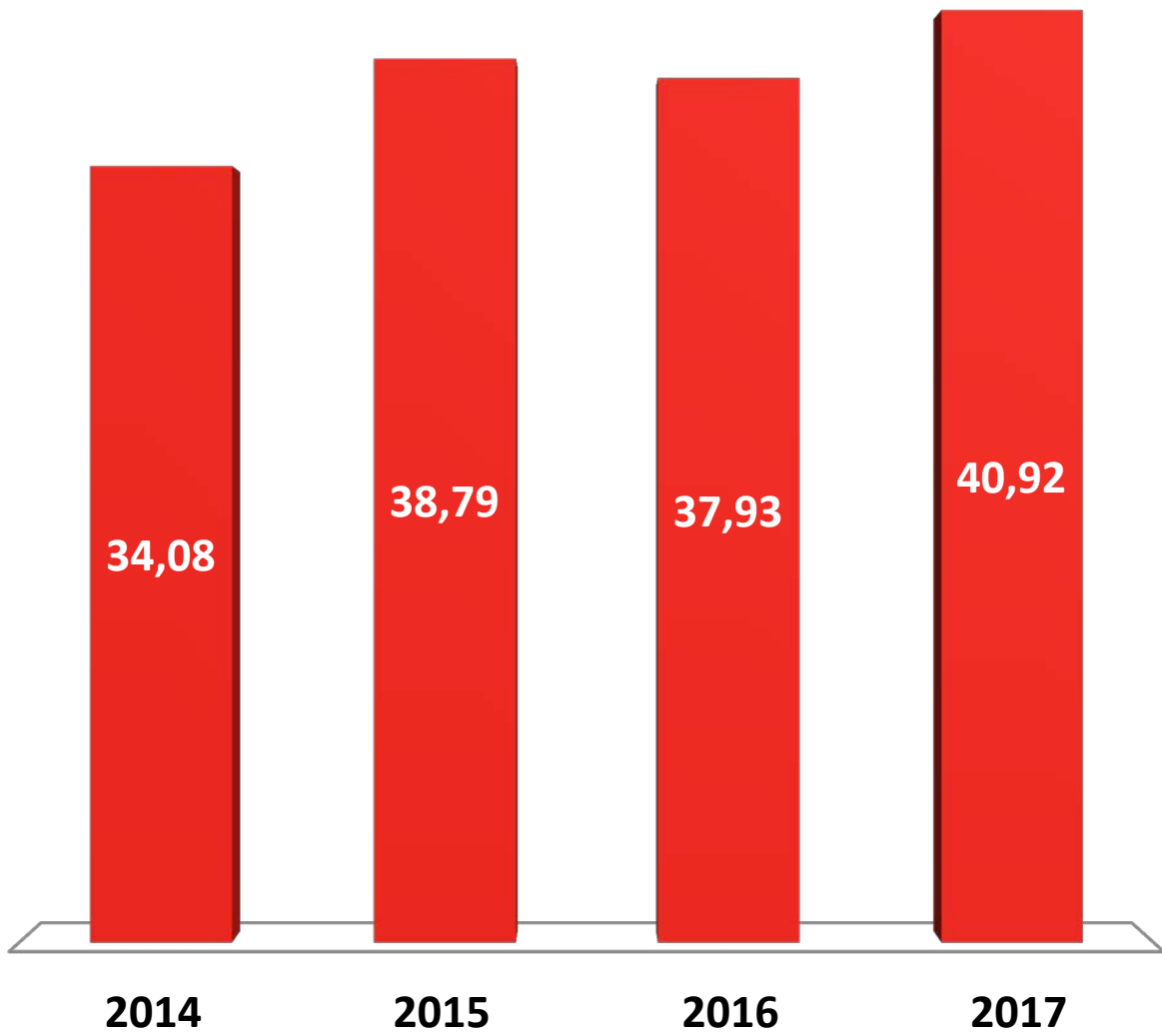
(% de participación en 2017)



**82,2%**  
de los recursos recaudados provienen del cobro de impuestos.



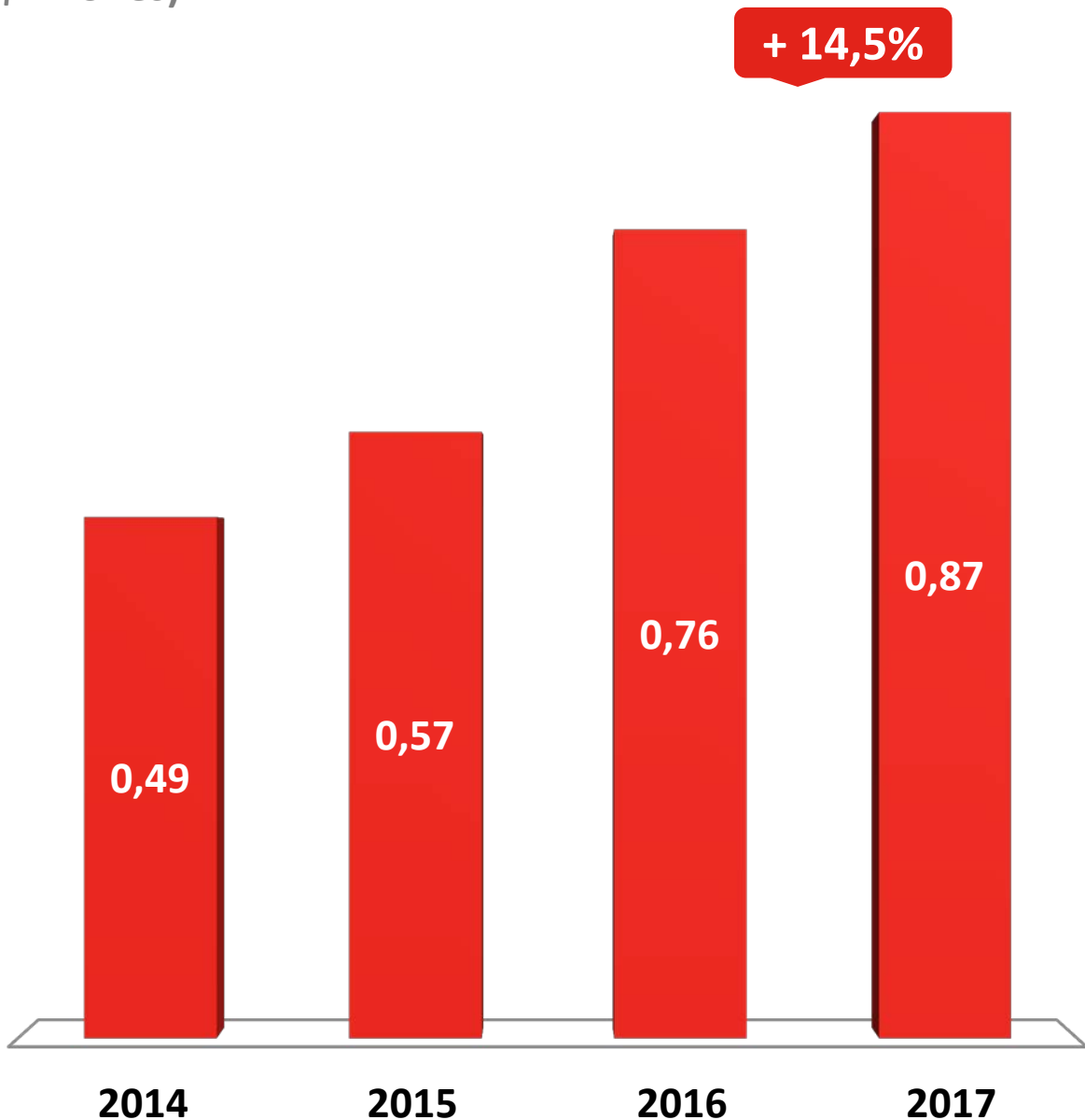
# Evolución de la recaudación tributaria (\$Billones)



**7,9%**  
aumentó la recaudación tributaria (espontánea y coactiva) durante el año 2017 respecto del año anterior.



# Recaudación coactiva por acciones de cobranza (\$Billones)



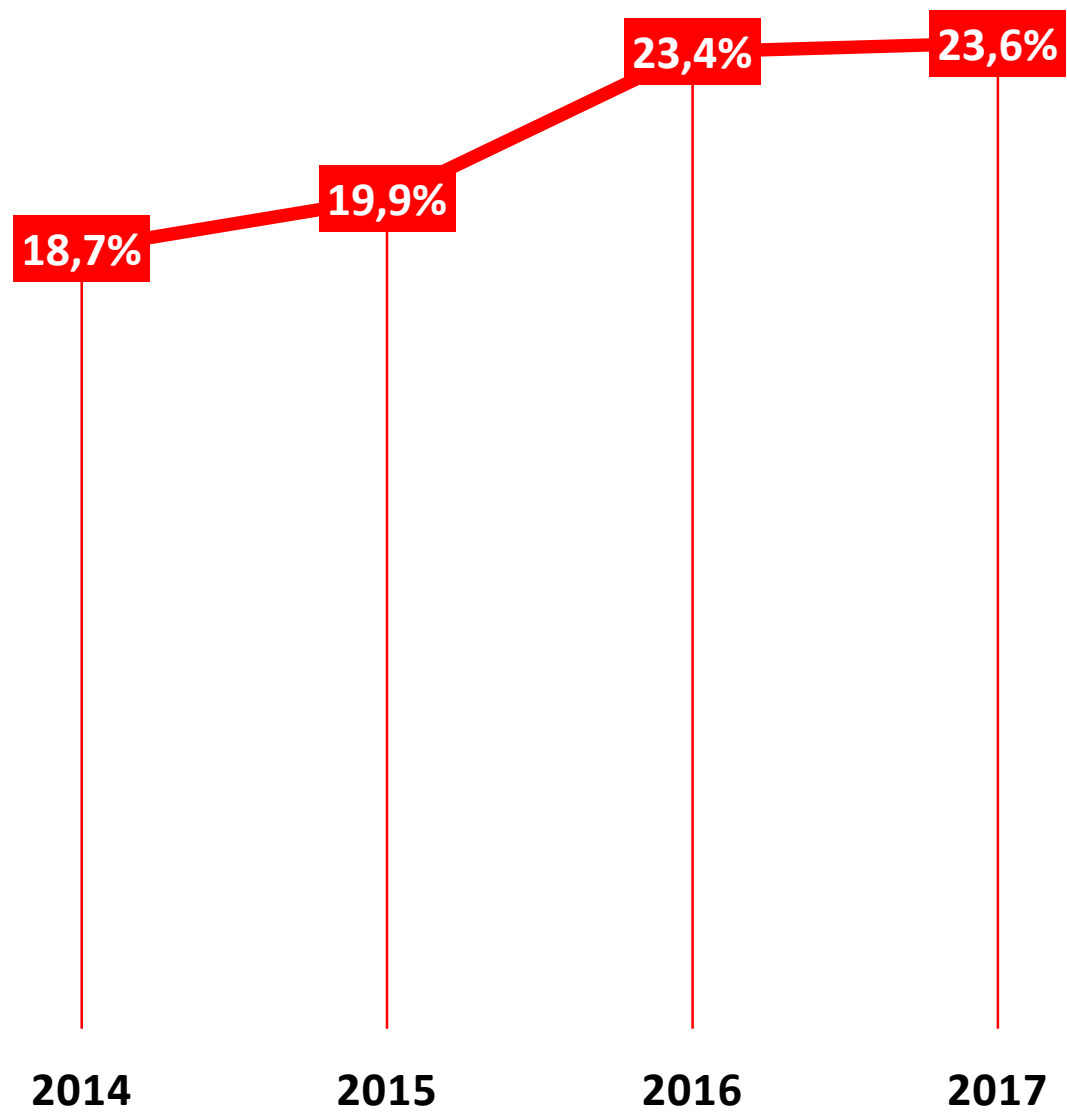
Gestión de cobranza basada en:

- Fortalecimiento de Política de Convenios y Condonaciones, promoviendo el pronto pago.
- Inteligencia de negocios para optimizar recursos.
- Focalización de acciones en segmentos con mayores probabilidades de recupero.



# Recupero cartera morosa por efecto recaudación coactiva

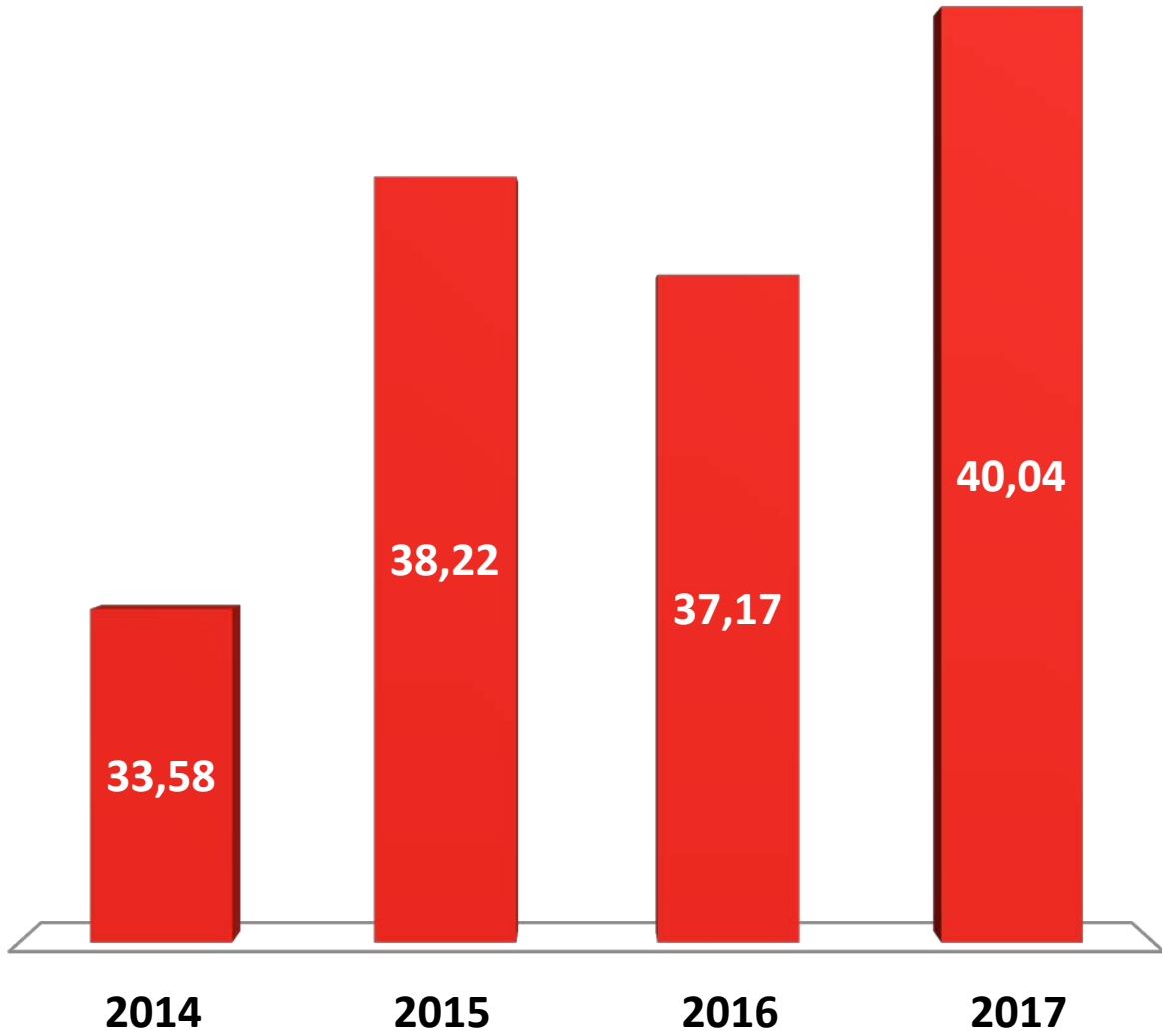
(% de recuperación)



El nivel de recuperación de cartera morosa por efecto de cobranza coactiva en el periodo 2014-2017 aumentó a una tasa del **26,2%**.



# Gestión de recaudación tributaria espontánea (\$Billones)



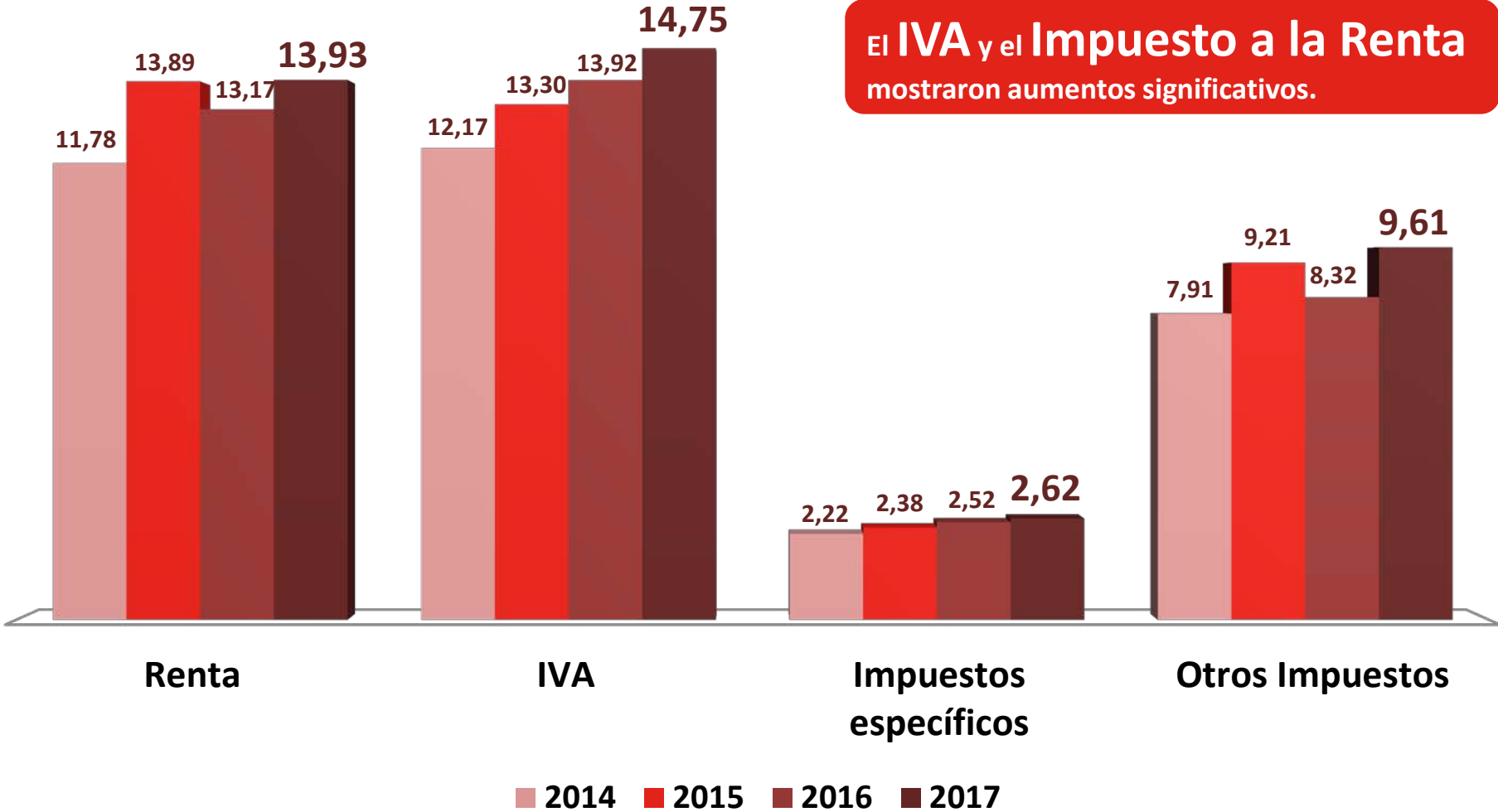
**97,9%**  
del total representó la recaudación espontánea y la coactiva el 2,1%.



# Recaudación de principales impuestos

(\$Billones)

**El IVA y el Impuesto a la Renta mostraron aumentos significativos.**

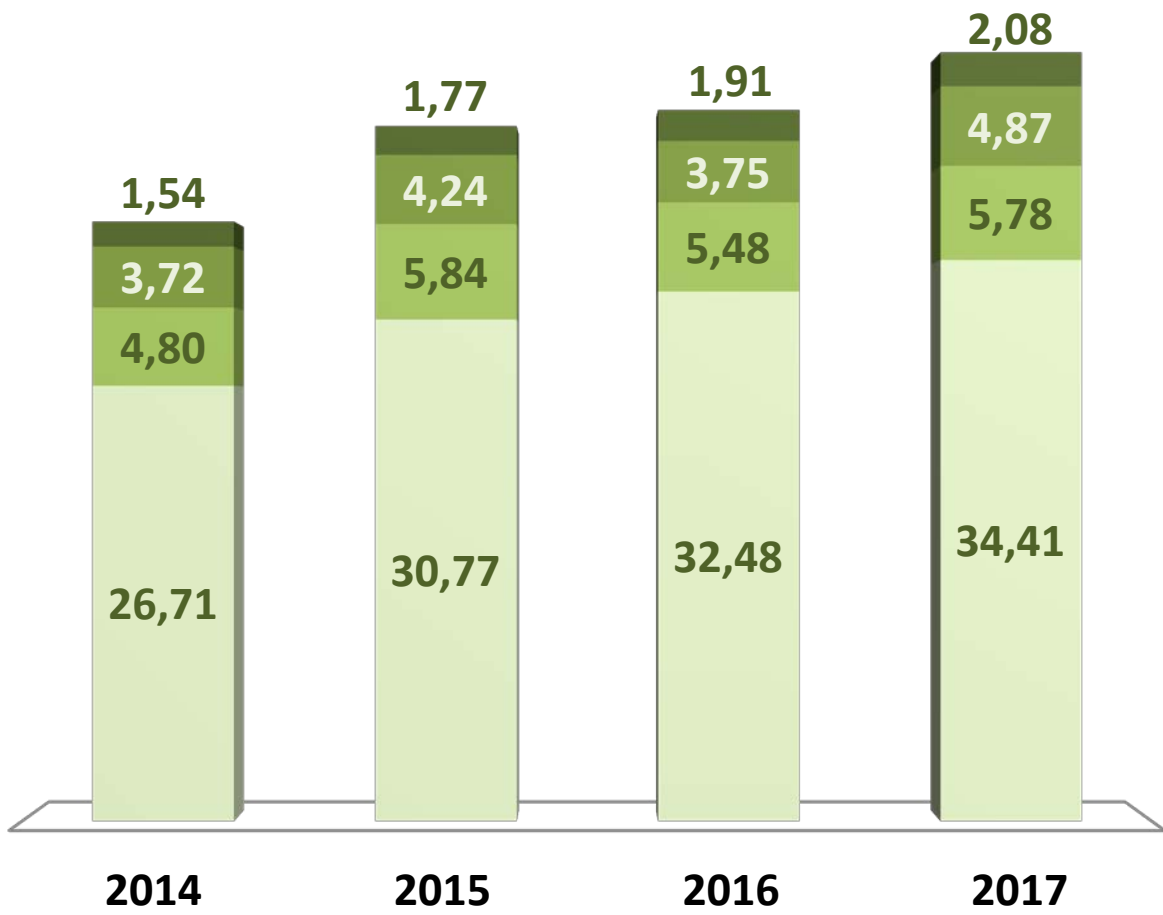


## Distribuimos al Estado, a las municipalidades y a las personas

La TGR transfiere los recursos que permiten el funcionamiento del Estado, ejecutar las políticas sociales del gobierno central y de los gobiernos locales, y efectuar el pago de subsidios y beneficios a los ciudadanos.

# Distribución por clasificación de gastos

(\$Billones)

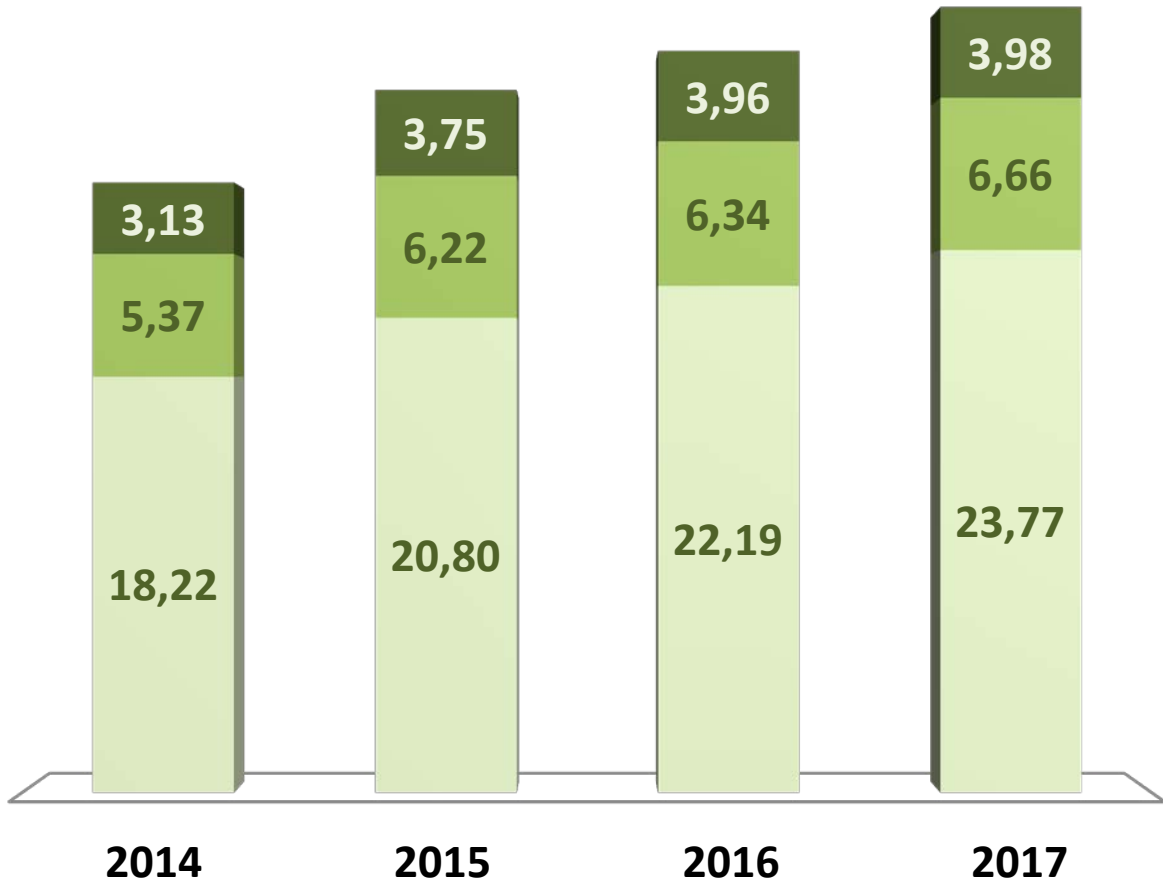


**73,0%**  
 de los fondos gestionados por la TGR corresponde al aporte fiscal para el desarrollo de funciones y programas de los distintos ministerios.



- Distribución Extrapresupuestaria (Fondo Común Municipal, Bono Laboral y otros)
- Operaciones Complementarias (Transferencias Corrientes, de Capital y Sistema de Pagos)
- Otros Gastos Presupuestarios (Subsidios y Servicio de la Deuda)
- Aporte Fiscal (Predomina el aporte a ministerios del área social)

# Aporte fiscal por área de actividad (\$Billones)



- Desarrollo Productivo e Infraestructura
- Otras Funciones del Estado
- Area Social

**69,1%**  
 del total de los fondos ejecutados desde la partida del Tesoro fue a los ministerios e instituciones que gestionan políticas sociales.





# Fuentes de recursos del Fondo Común Municipal (FCM)

(\$Billones)



En 2017, el FCM estuvo financiado, básicamente, por tres componentes:

- Impuesto territorial
- Permisos de circulación
- Patentes comerciales

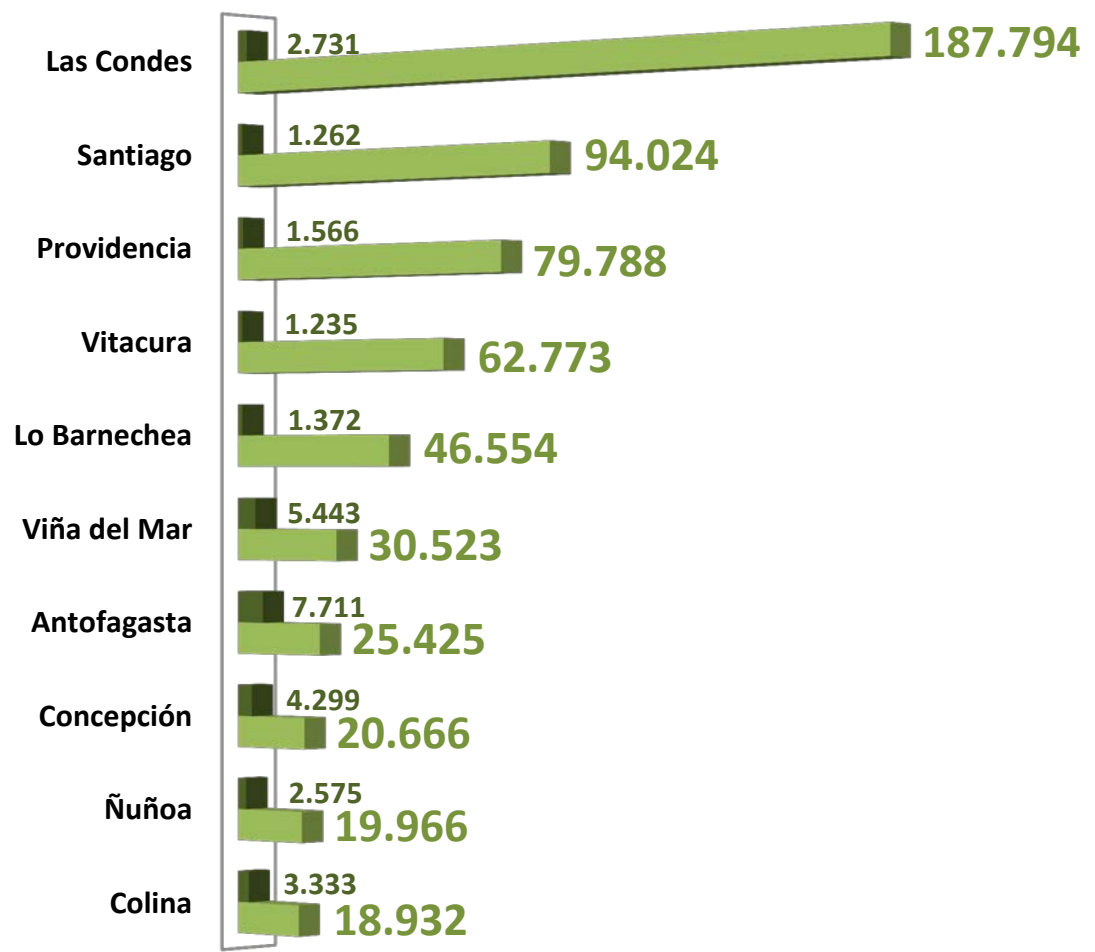


- Impuesto Territorial
- Permisos de Circulación
- Patentes Comerciales
- Otros Pagos Municipales

# Principales comunas aportantes al FCM

(\$Millones)

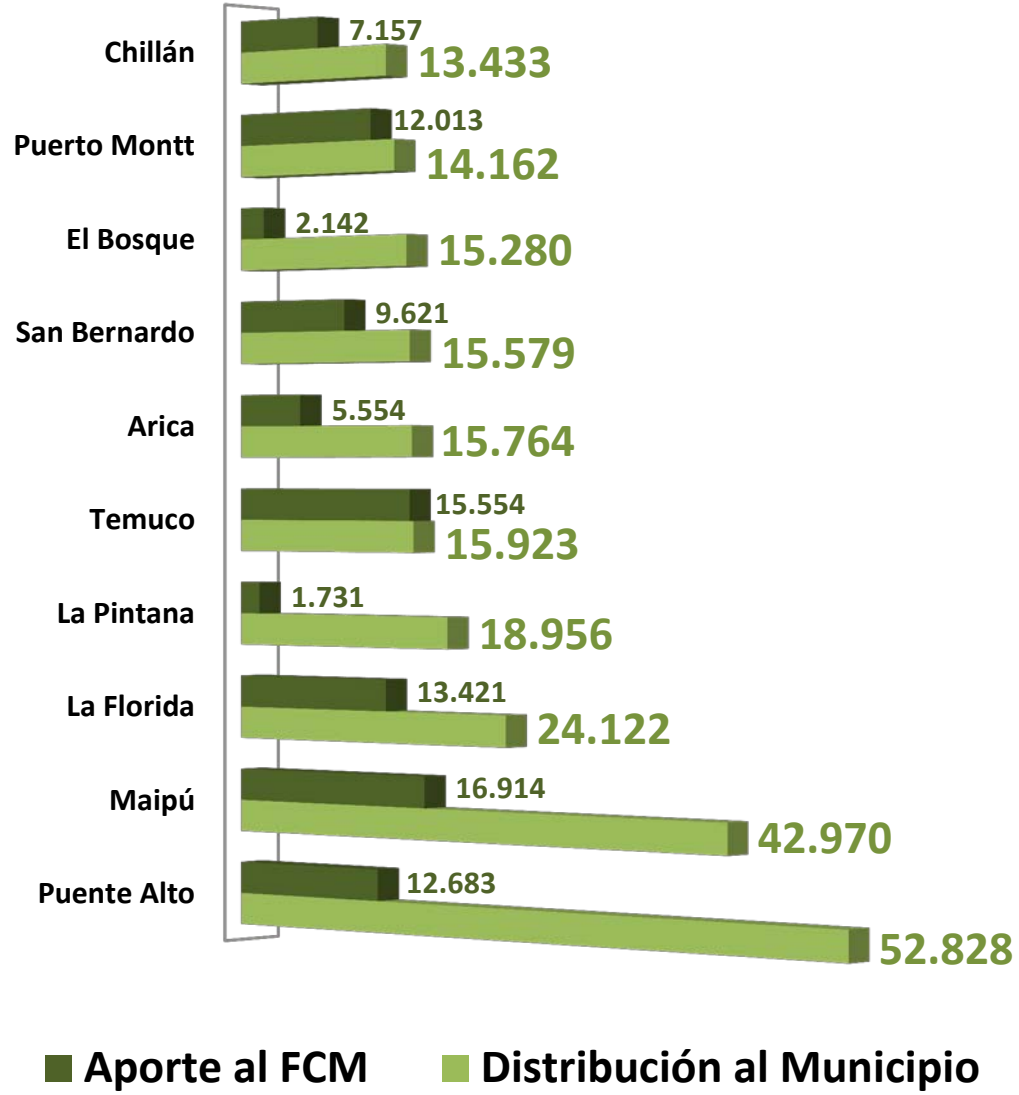
**47,0%**  
 de los recursos del FCM lo aportan 10 comunas de mayores ingresos.



# Principales comunas beneficiarias del FCM

(\$Millones)

**6 de las 10**  
 comunas que más recursos reciben del FCM son a la vez las de mayor densidad poblacional del país.



# Efecto redistributivo del Fondo Común Municipal (FCM)

(Datos de 2016)

Categoría	N° Municipios	Población	Aporte FCM/Ingreso Total (en %)	Aporte FCM per cápita (en \$)
Comunas alto desarrollo	84	13.268.965	21,1%	\$ 45.423
Comunas medio desarrollo	152	3.712.433	43,1%	\$ 96.821
Comunas bajo desarrollo	109	1.210.290	56,1%	\$ 166.919



- **56,1%** de los ingresos de las comunas de menores recursos proviene del FCM.
- El aporte per cápita del FCM es casi **4** veces mayor en las comunas de menor desarrollo que en las de mayor desarrollo.

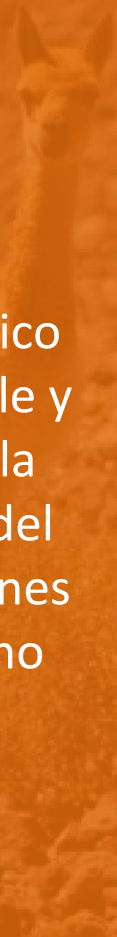
# Devoluciones y pagos a personas en 2017

**2.515.130** devoluciones por Operación Renta, con \$1,99 billón en devoluciones totales.  
**93,7%** fue por depósito bancario.

Se efectuaron **390.336** pagos a vocales de mesa.  
**1.317** pagos a vocales de mesa en el extranjero.  
**0,75** UF por vocal.

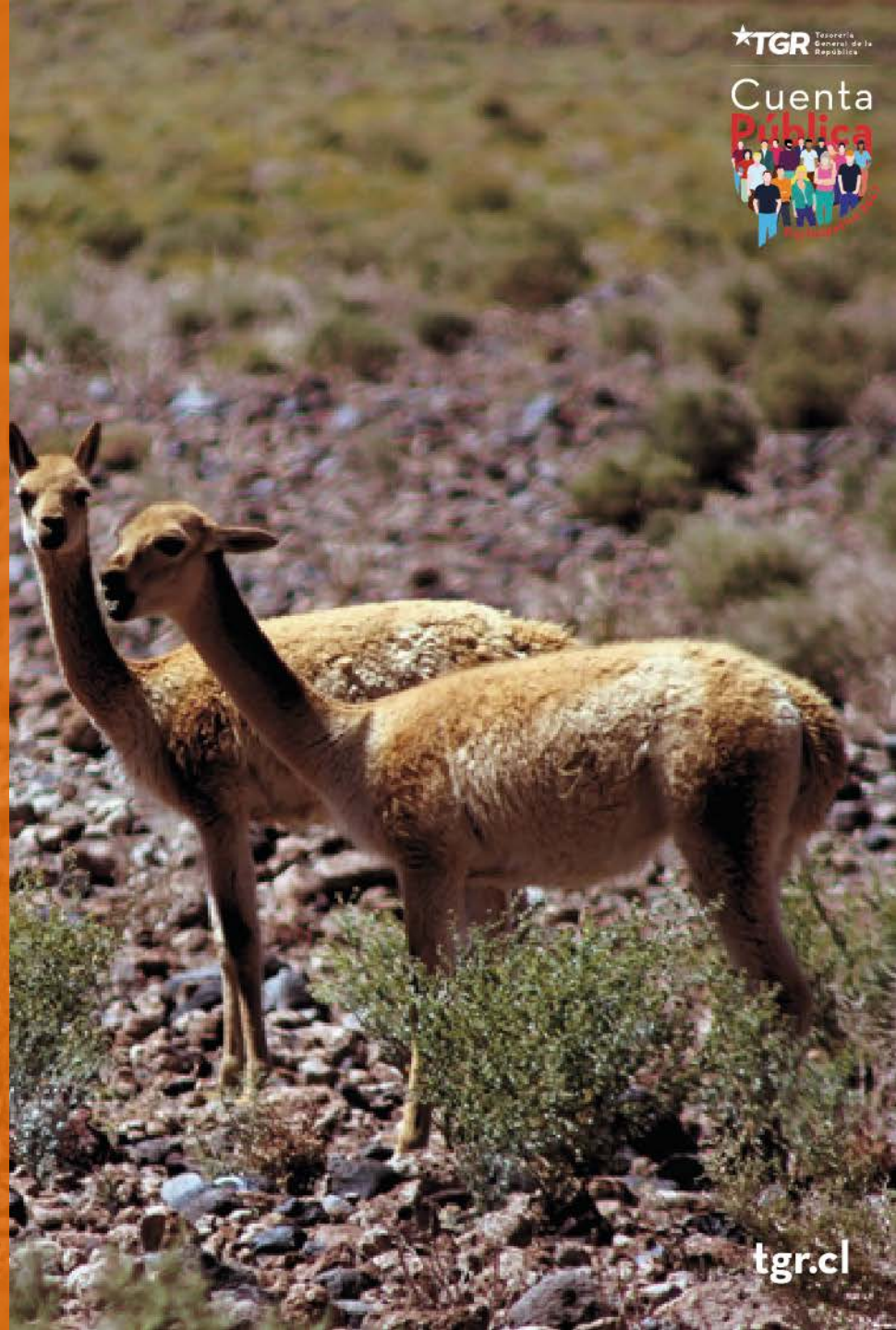
**4.042.395** de pagos directos a personas y empresas (a través de depósitos, cheques y pago por caja).

**\$9,6 billones** en egresos totales a personas.



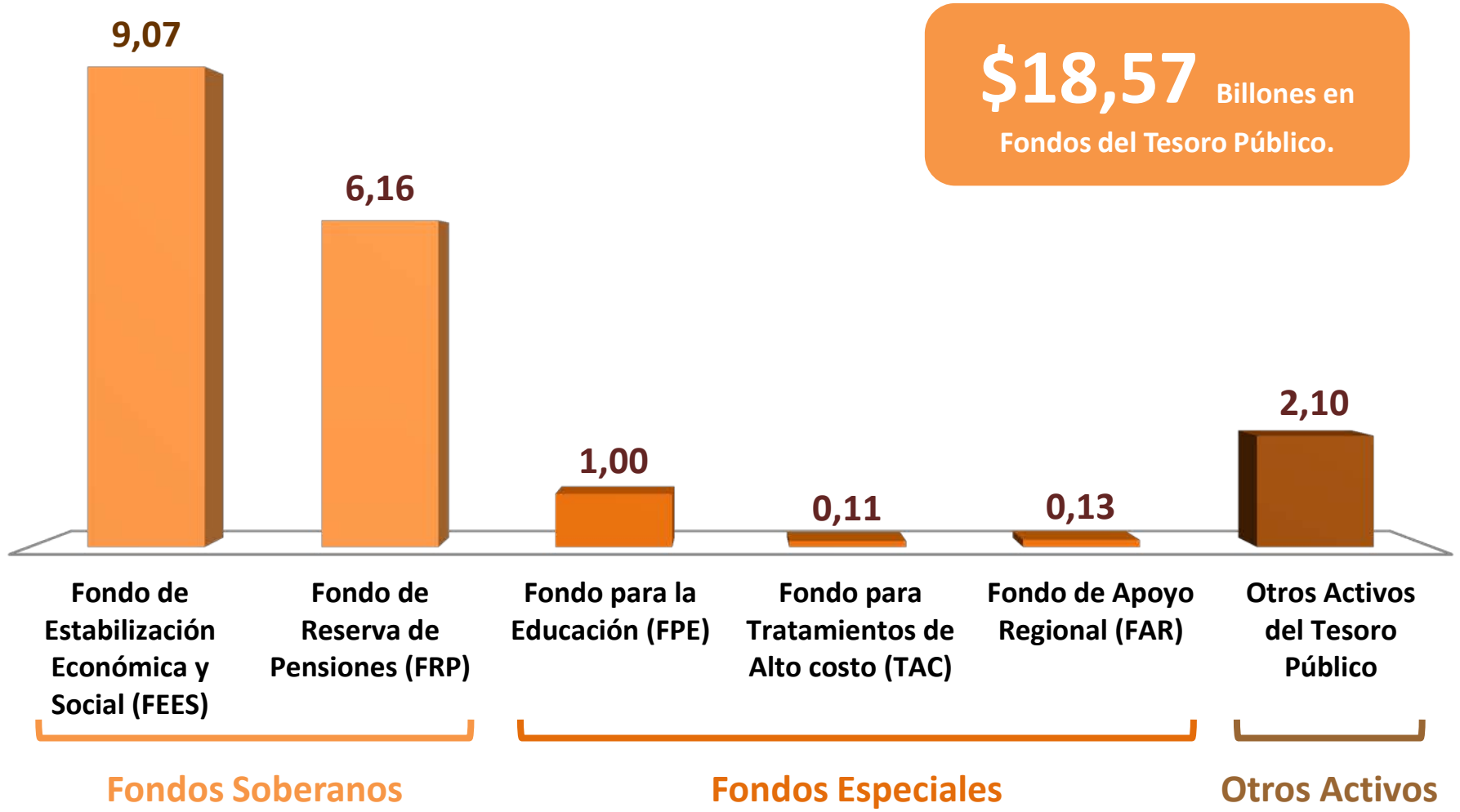
## Gestión Financiera

Los fondos que maneja el Tesoro Público están en instrumentos seguros en Chile y el Exterior. La gestión de inversión de la TGR está determinada por la política del Ministerio de Hacienda. Las operaciones de emisión de deuda del Estado chileno son realizadas por la Tesorería.



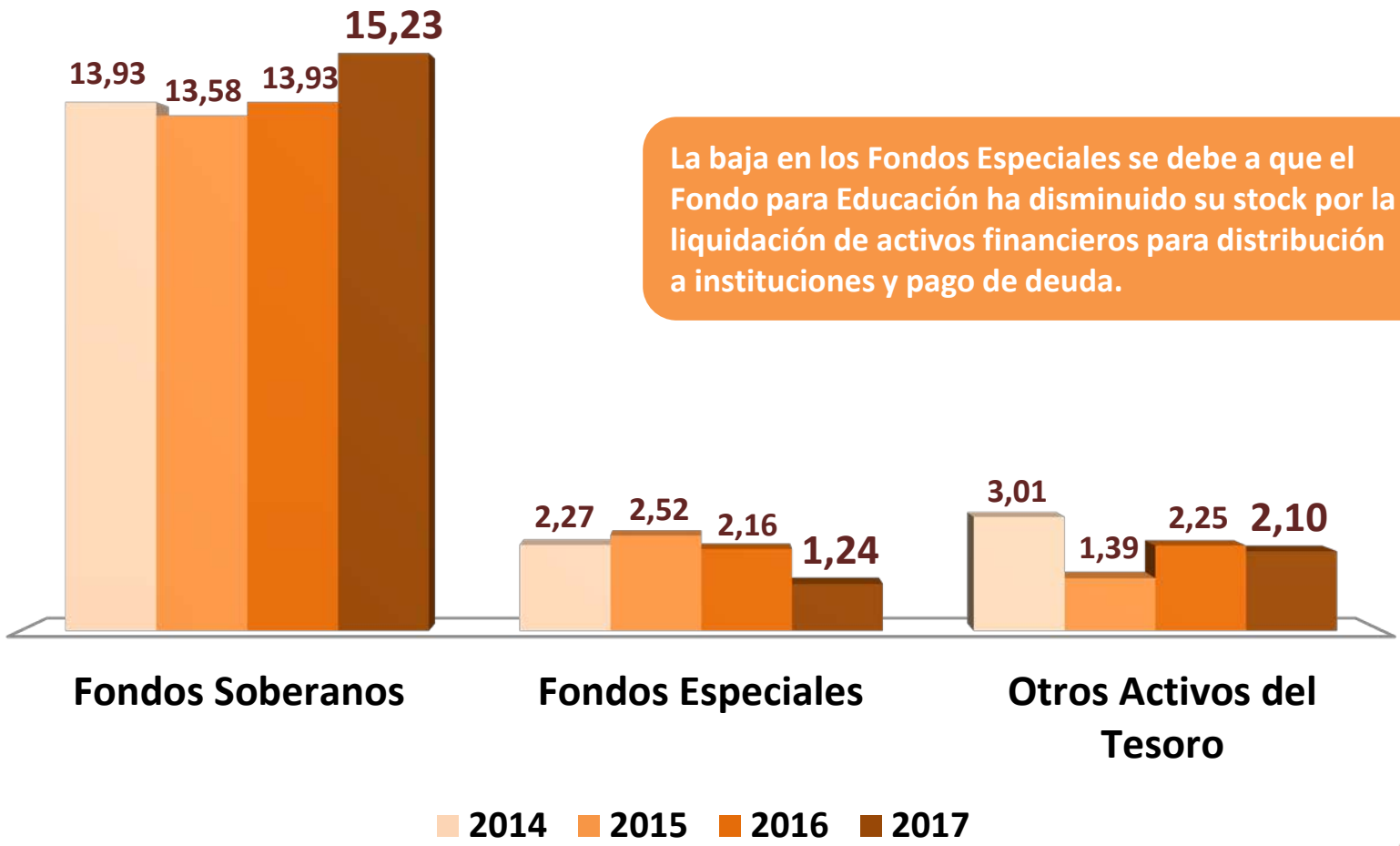
# Fondos del Tesoro Público

(\$Billones)



# Fondos del Tesoro Público

(\$Billones)



La baja en los Fondos Especiales se debe a que el Fondo para Educación ha disminuido su stock por la liquidación de activos financieros para distribución a instituciones y pago de deuda.



Nota: para efectos de conversión a \$Billones, se utilizó el Dólar Observado al 29-12-2017.



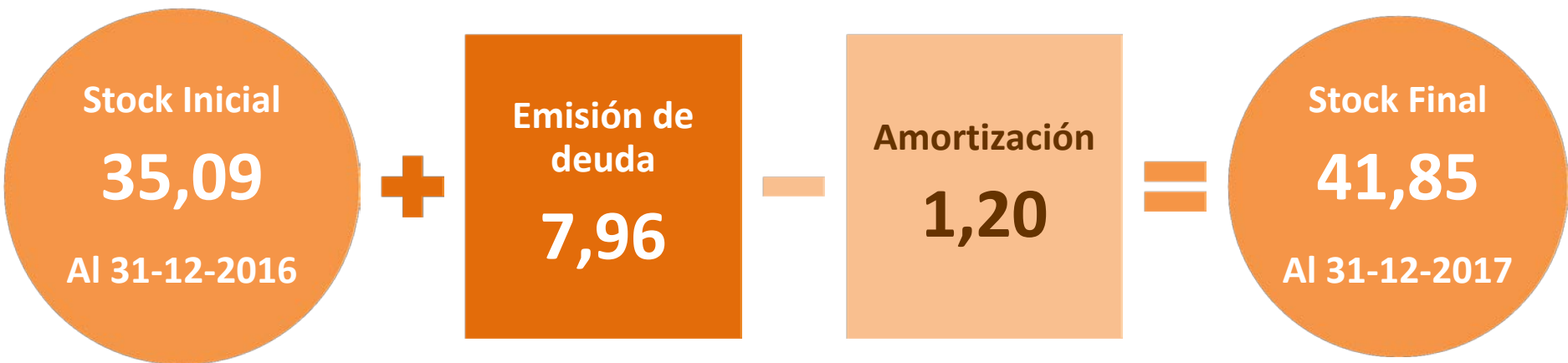
# Fondos del Tesoro Público

Características	Monto en \$Billones	Mercado Internacional	Mercado Local	Renta Fija	Renta Variable	Duración Promedio	Rentabilidad Nominal
<b>Fondos Soberanos</b>	15,23	100%	0%	88,7%	11,3%	6,1 años	8,5%
<b>Fondos Especiales</b>	1,24	80,2%	19,8%	97,2%	2,8%	84 días	4,4%
<b>Otros Activos del Tesoro Público</b>	2,10	57,9%	42,1%	99,8%	0,2%	62 días	4,1%



**99,8%**  
 de las inversiones en Chile y el exterior están en **renta fija** para contar con mayor certidumbre en los retornos.

# Endeudamiento y amortización (\$Billones)



**Nuevo rol en servicio de la deuda pública,**  
en junio de 2017, la TGR comenzó a operar como agente pagador de la deuda pública, que hasta esa fecha realizaba el Banco Central.

**Nota: para efectos de conversión a \$Billones, se utilizó el Dólar Observado al 29-12-2017.**

# Fondos del Tesoro Público

(\$Billones)

	2016	2017
Activos	16,06	18,57
Pasivos	35,09	41,85
Posición Deudora Neta	19,03	23,28
% del PIB	12,5%	15,2%*

**\$23,28**  
 billones alcanza al cierre de 2017 la posición deudora neta del Estado.



Nota: Para efectos de conversión a \$Billones, se utilizó el Dólar Observado al 29-12-2017.

\*Estimación propia

# Consolidación del Plan Estratégico Tesorería 2021

La difusión de la propuesta de valor a través de la marca **TGR**, el fuerte acento en la calidad de la atención ciudadana, la optimización de la cobranza, la excelencia en el resguardo del Tesoro Público y la modernización tecnológica, caracterizan la consolidación de la hoja de ruta trazada.

# Diagrama de flujo de los instrumentos de gestión



# Posicionando la Marca TGR

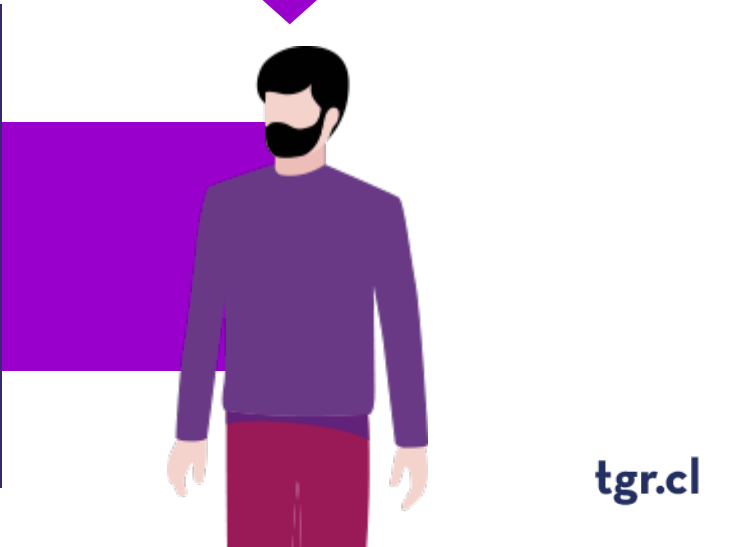


A partir de un estudio de percepción de la ciudadanía, en 2017 se procedió al **posicionamiento y registro legal de la marca TGR**, mediante una campaña publicitaria y el cambio de gráfica institucional en las oficinas de atención.



**Manual de marca**

TGR Tesorería General de la República



## Atención ciudadana de calidad

- **Formalización de una estructura a nivel central**, Sección Atención Ciudadana.
- **Nuevo protocolo** de atención al ciudadano.
- **Analistas preparados** para resolver todos los temas con toda la información necesaria on line.
- **Fila única** en punto de atención.
- **93,5%** de satisfacción de los usuarios.

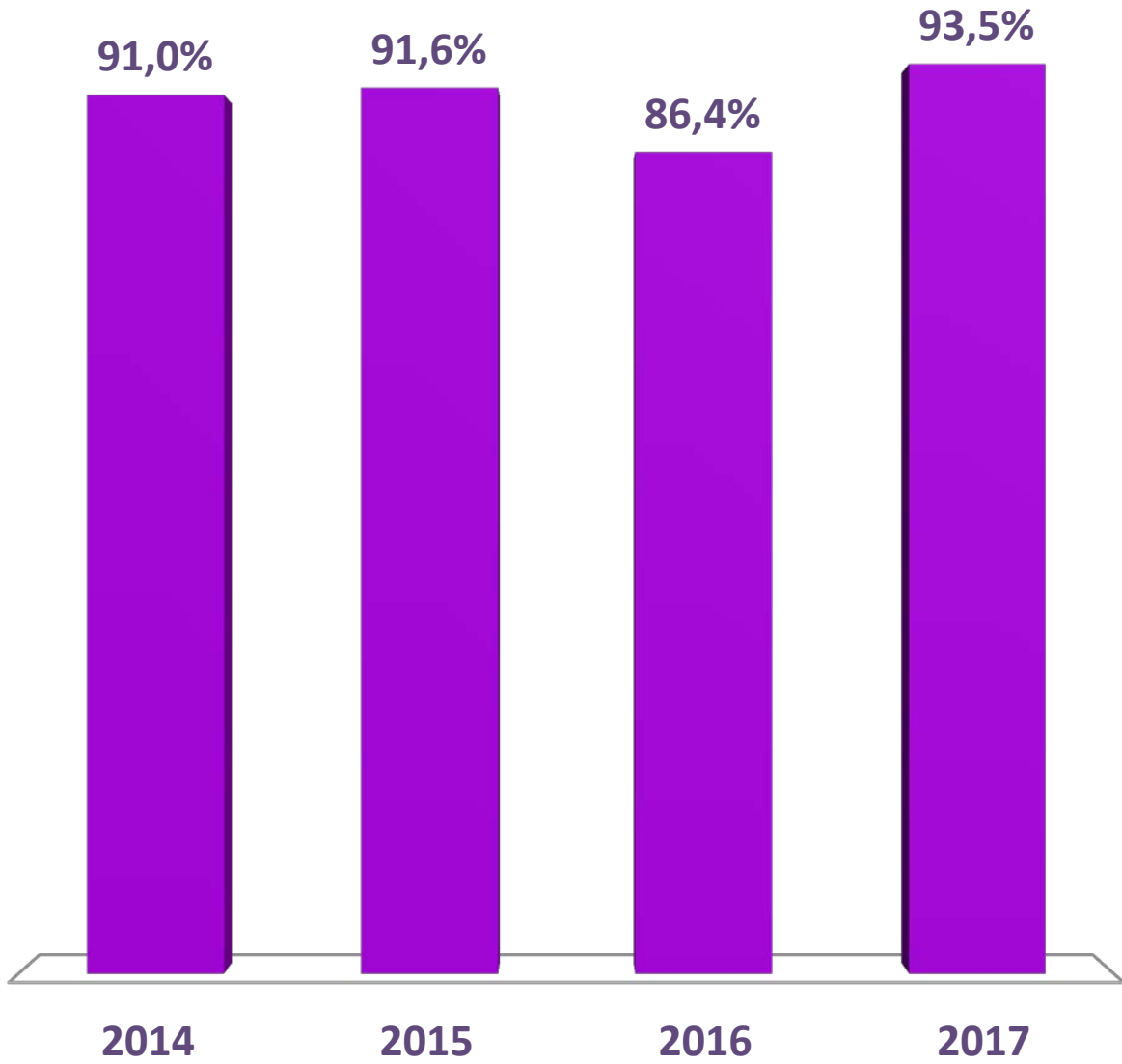


- **Espacios de autoatención** digital asistida.
- **Multicanalidad**: contac center ciudadano, atención web, redes sociales, presencial en oficinas.
- **Proactividad**: contact center recordando el pago de impuestos tanto territorial como fiscal en forma preventiva.



# Satisfacción General Atención Presencial

(Índice de satisfacción neta)



Desde 2016 se incorpora mejora para realizar la medición en dos periodos: 50% de muestra en alto flujo y 50% en flujo normal. En 2017 se registró el más alto nivel de satisfacción general:

**93,5%.**



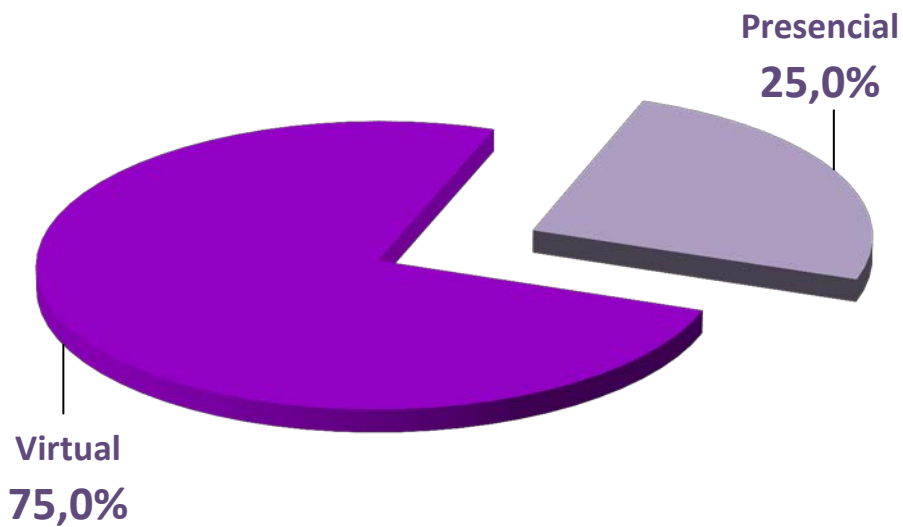


# Avanzamos en la recaudación por canal virtual

Montos por canal



N° de pagos por canal



**84,4%**  
de los recursos cancelados llegan al fisco por medios digitales.

# Diversidad de los canales de servicio

(Número de interacciones 2017)



**Amplio número de canales**  
por los que nos contactamos con la ciudadanía.



# TGR: Portal de Pagos del Estado

Más de **30 Instituciones Públicas** adheridas al servicio:

Definición  
del pago

Servicio de  
recaudación

Materialización  
de pago

**Cuadraturas**

Depósito  
de lo  
recaudado

- **\$139.566** millones recaudados en 3.660.367 de transacciones anuales.
- **Simplifica la recaudación** de más de 60 trámites.
- **Genera economías de escala** al interior del Estado.

# Cobranza Coactiva



**Nueva estructura funcional** de cobranza, en todas las tesorerías del país.

**Reforzamiento de la dotación de cobranza** y del contact center, para la Reforma Tributaria.

**Aplicación de Inteligencia de negocio** a partir del uso de herramientas de caracterización de los deudores.

**Mayor cobertura** para contribuyentes, con el incremento de puntos de contacto a través de canales virtuales.

# Resultados de recaudación de la cobranza administrativa

Contactados por vía telefónica			
Periodo	RUT	Monto (\$Millones)	RUT con pagos
2016	411.588	\$180.490	126.987
2017	592.602	\$186.717	194.306
Incremento	44,0%	3,4%	53,0%



**44,7%**

aumentó en 2017 la recaudación derivada del contacto con deudores morosos a través de contact center.

# Resultados de recaudación de la cobranza judicial

Periodo	N° Actuaciones en terreno	N° Embargos de activos financieros
2016	583.417	23.616
2017	644.319	32.273
Incremento	10%	37%

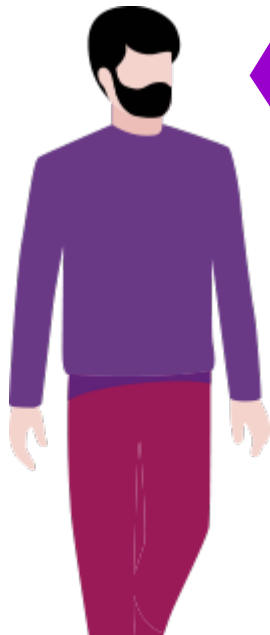
Como resultado del incremento de actuaciones en terreno por cobranza judicial (10% en 2017), la recaudación debido a la ejecución de estas diligencias aumentó

**31,3%.**



# Resultados de recaudación de deuda morosa vía convenio

Convenios suscritos 2017					
Tipo de deuda	Cantidad Contribuyente	Cantidad Convenios	Deuda Neta (\$Millones)	Monto Proyectado Convenio (\$Millones)	Monto Recaudado (\$Millones)
Total	73.107	86.880	\$619.317	\$724.053	\$237.695



- **86.880** convenios de pago se suscribieron el año 2017. Comprometieron un pago proyectado de \$724.053 millones, con crecimiento de 14% y 22,8% respectivamente.
- **\$237.695** millones es la recaudación neta obtenida en 2017, de deudores sujetos a convenios de pago con un crecimiento del **149%** respecto año anterior.

# Ampliación de la Participación Ciudadana



- **4 Nuevos Consejos de la Sociedad Civil** de la TGR en regiones de:
  - Tarapacá
  - O'Higgins
  - Biobío
  - La Araucanía
- **Cuenta Pública 2016** con participación de la sociedad civil en **15 regiones.**

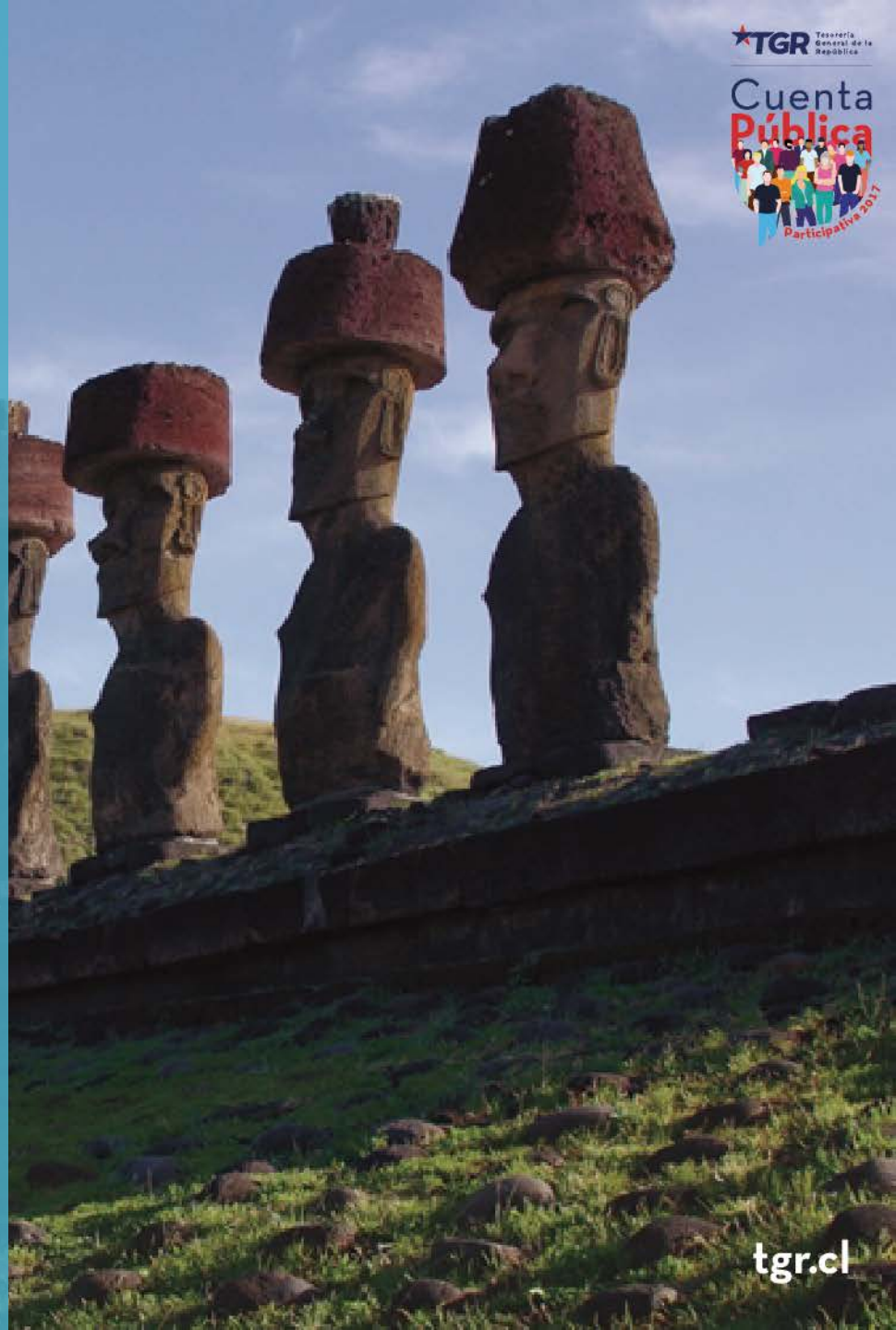


# Nuestra visión, ser vanguardia internacional



## 90 años de la Misión Kemmerer

Al cumplirse 90 años de las Misión que recomendó crear la TGR, mostramos en un seminario internacional nuestros avances en la gestión del Tesoro Público. Participaron invitados de Brasil, Argentina, Colombia e Italia en conjunto con los titulares del Banco Central, Superintendencia de Bancos, Contraloría General de la República y Servicio de Impuestos Internos.



## Gestión y desarrollo de personas

Durante 2017 las actividades en este ámbito estuvieron dirigidas a socializar y aplicar los contenidos de la Política de Gestión de Personas; el Código de Ética Institucional; y el Protocolo de Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal, sintetizado en el programa Somos TGR.

# Modelo estratégico de gestión de personas



# Somos más para servir mejor al país

**2,6%**  
 subió la dotación en relación con 2016, como resultado de los nuevos requerimientos derivados de la implementación de la Reforma Tributaria.



	Mujeres	Hombres	Total
Regiones	622	579	1.201
Región Metropolitana	129	122	251
Divisiones centrales	264	276	540
			<b>1.992 personas</b>

# Calidad en la gestión de personas



BUREAU  
VERITAS

## Estándar ISO 9001:2015

Durante 2017 se avanzó en el levantamiento de los procesos de gestión de personas, de manera que en la actualidad todos los procesos se encuentran bajo el estándar ISO y son parte del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la Institución.

## Estudio de equidad interna

A partir de este estudio hoy la mayor parte de los funcionarios(as) se encuentra con grados alineados a las funciones que realizan.

## Software de remuneraciones

Durante 2017 se diseñó un nuevo sistema pagador, con la finalidad de asegurar el correcto y oportuno pago de las remuneraciones de los funcionarios/as .

# Calidad en la gestión de personas

## Modelo de Movilidad

En 2017 se trabajó en la creación de un Modelo de Movilidad Interna, que permite a los funcionarios(as) postular a nuevas funciones y responsabilidades al interior de la Institución, ya sea por la vía de una movilidad vertical u horizontal.

## Concursos de promoción y procesos de movilidad

A partir de los requerimientos derivados de la Reforma Tributaria, se generaron mecanismos de movilidad interna y la incorporación de nuevos funcionarios, incluyendo los respectivos procesos de inducción.

## Identificación de cargos críticos

Permitió evaluar la capacidad de reemplazo existente de los cargos definidos como críticos y disponer de un plan de acción que permita tener cuadros de reemplazo para garantizar la continuidad operacional de la TGR.

# Ampliando nuestras fronteras de conocimiento

## • Convenios y actividades nacionales

- Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.
- Cursos con Universidad de Concepción.
- Cooperación con el Servicio Nacional de Aduanas .
- Cooperación institucional con la DIBAM.
- Convenio con la Red de Academias, Escuelas y Programas de Formación del Sector Público del Servicio Civil.

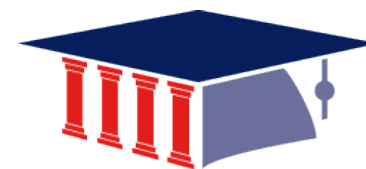


## • Cooperación Internacional:

- International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA).
- International Institute of Administrative Sciences (IASS).

# Nuevas competencias para las personas

- **1.910 funcionarios** se capacitaron en 2017, lo cual representa el 97,73% respecto del total de la dotación efectiva del año.
- **Programas de capacitación:**
  - Equipos de Alto Desempeño.
  - Jefaturas en Liderazgo y Alineamiento.
  - Formación Administradores(as) Regionales y/o Provinciales
  - Desarrollo de Competencias Específicas en Cargos de Jefatura
- **Inauguración del año académico de la Escuela de Capacitación de la TGR**, con una clase magistral del presidente la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración y director internacional de la Fundación Getulio Vargas (Brasil), Bianor Cavalcanti.
- **Se establece la Cátedra Humberto Vega**, en homenaje al economista Humberto Vega Fernández (1941-2009), quien se desempeñó como Tesorero General de la República entre 1990 y 1994.

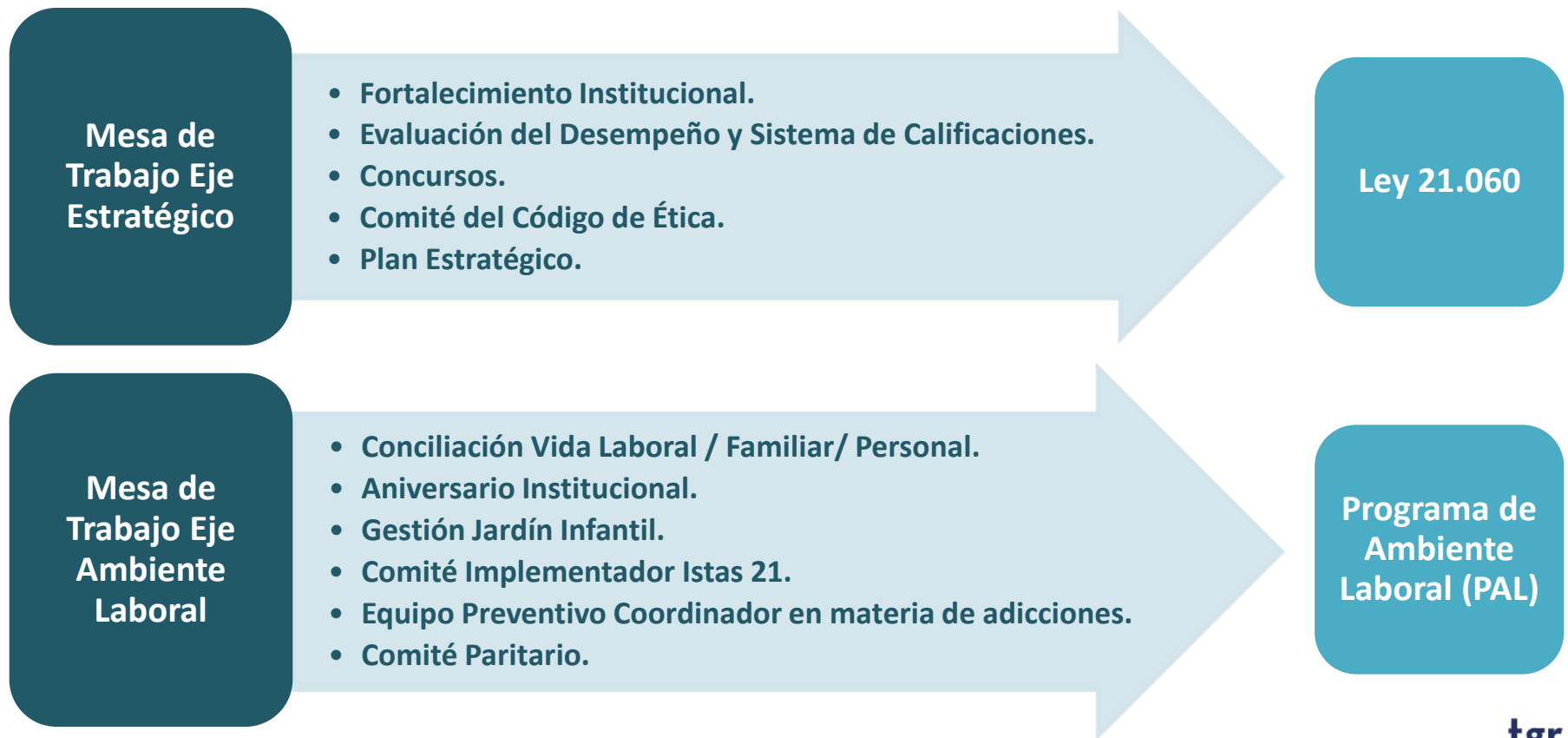


**Escuela de Capacitación**  
Tesorería General de la República



# Gestión inclusiva

• **Promoción de la Gestión Inclusiva** al interior de los equipos de trabajo y con la Asociación de Empleados de la Tesorería (AET).



# Fortaleciendo nuestra identidad



- **Campaña de reforzamiento de valores** y compromiso con la Institución, a partir de la difusión interna de los siguientes documentos:
  - Política de Desarrollo de Personas.
  - Protocolo sobre Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
  - Código de Ética Institucional.

- **Principales actividades:**

- Ciclo de charlas de invitados externos.
- Subportal Somos TGR en Intranet.
- Newsletter semanal.
- Afiche y folleto motivacional.
- Concurso “Historias con Valor”.





# Cerrando un ciclo de excelencia



## Pleno Cumplimiento del convenio de Metas de Desempeño Colectivo 2017

El total de los equipos de trabajo (27) logro el 100% del bono asociado.

Maduración de la estrategia definida en



ISO 9001

**BUREAU VERITAS**  
Certification



## Certificación de calidad de procesos ISO 9001:2015

102 nuevos procedimientos certificados.



El Gobierno de Chile,  
a través del Servicio Civil, distingue al  
**Servicio de Tesorerías,**  
por haber obtenido el  
Premio Anual Excelencia Institucional

## Premio Anual por Excelencia Institucional 2017

El Servicio Civil distinguió a la TGR como una de los mejores servicios públicos del país por sus resultados en gestión institucional.



## Nuevos desafíos para 2018

Innovación en los procesos operativos e inteligencia de negocios son materias en pleno desarrollo en 2018. A estas tareas contribuye la implementación de la Ley 21.060 sobre Fortalecimiento Institucional, plenamente tramitada y promulgada.





# Ley 21.060 sobre Fortalecimiento Institucional

**Estructura de la planta** más acorde a los nuevos desafíos institucionales.

**Equilibrio dotación** de planta y contrata, en línea con instructivo de buenas prácticas laborales.

**Adaptabilidad** de la estructura organizacional.

Implementación por la vía del **DFL respectivo**.

# Nuevo Custodio de Activos del Tesoro



- Durante el primer semestre de 2018, la División de Finanzas Públicas implementará un nuevo contrato de custodia de los activos del Tesoro con el Banco Northern Trust, con lo cual se amplía las opciones de inversión del Tesoro Público con un banco de clase mundial.

# Implementación del Modelo de Innovación TGR

- **Participación en el Programa Experimenta** del Laboratorio de Gobierno.
- **Realización de talleres** de transferencia de conocimiento de innovación para diferentes áreas de la TGR.
- **Piloto de innovación** en conjunto con la Tesorería Regional de Rancagua en el contexto del Programa Experimenta.
- **Desarrollo de tres proyectos:** Protocolo de Atención, Lenguaje Universal en notificaciones de cobranza, Página personalizada mi TGR.
- Elaboración del diseño del Sistema de Gestión de la Innovación de la TGR (2017) y su **Plan de Implementación (2018)**.



# TGR te invita a hacerlo fácil

tgr.cl

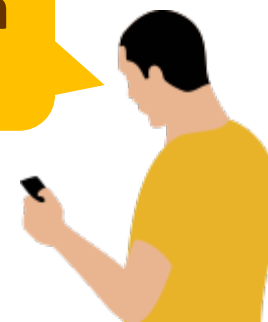
PAGA EN EL



- **Disponible estés donde estés**

A partir del 15 de marzo 2018 TGR lanza nuevo canal para recaudación con un enfoque basado en la atención a nuestros contribuyentes facilitando y acercando los puntos de pago de impuestos. Liderando en la administración tributaria el uso de la tecnología al servicio de nuestros clientes.

Tecnología para mejorar experiencia en oficina,  
**nuevos kioscos de autoatención con opción de pago.**



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



# Cuenta

# Pública



Participativa 2017