



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE
PRESENTACIONES (SIP) EN LA TESORERÍA
PROVINCIAL DE LA FLORIDA: PERÍODO 2016 - 2018”**

Alumno: Luis Oscar Barra Barra

Profesor Guía: Hilda Carrera Gamonal

Tesis para optar al Título de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública

Santiago, 2021

AGRADECIMIENTO

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes., a mi Familia.

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en estos años para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre en mi corazón y mi agradecimiento.

INDICE

AGRADECIMIENTO.....	2
INDICE	3
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
ANTECEDENTES GENERALES.....	3
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	3
1.1 Segundo Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet Jeria	3
1.2 Segundo Gobierno del Presidente Sebastián Piñera Echenique.....	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2.1. Pregunta de investigación.....	9
2.2. Objetivos de la Investigación.....	9
CAPÍTULO II.....	11
ANTECEDENTES GENERALES DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (TGR).....	11
1. RESEÑA HISTÓRICA	11
1.1 Primeros Años de Vida Independiente	11
1.2 Las Reformas de 1875 – 1883	12
1.3 Evolución de la Tesorería.....	12
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES	15
3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	17
4. FUNCIONES INSTITUCIONALES.....	18
5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SERVICIO DE TESORERÍAS	20
6. PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL SERVICIO DE TESORERÍAS	27
CAPÍTULO III.....	31
MARCO TEÓRICO	31
1. GOBIERNO ELECTRÓNICO	31
2. GOBERNABILIDAD ELECTRÓNICA	36
3. GOBIERNO ABIERTO	37
4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	38
5. ATENCIÓN AL USUARIO Y CALIDAD DE SERVICIO.....	39
6. MODELOS DE ATENCIÓN DE PÚBLICO	47
CAPÍTULO IV.....	50
MARCO METODOLOGICO	50
1. ENFOQUE DE ESTUDIO	50
2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	51

3.	INSTRUMENTO METODOLÓGICO	52
4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	53
	CAPÍTULO V	54
	EL SISTEMA INTEGRAL DE PRESENTACIONES (SIP) DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.....	54
1.	EL SISTEMA INTEGRAL DE PRESENTACIONES (SIP)	54
1.2.	Funcionalidades del Sistema	59
1.2.1.	Recepción e Ingreso de la Solicitud.....	59
1.2.2.	Consultar Solicitud	63
1.2.3.	Administrar Solicitud	64
	CAPÍTULO VI.....	66
	DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	66
1.	TESORERÍA PROVINCIAL DE LA FLORIDA	66
2.	ESTADÍSTICAS DEL SISTEMA INTEGRAL DE PRESENTACIONES (SIP) DE LA TESORERÍA PROVINCIAL DE LA FLORIDA	71
2.1.	Solicitudes Presentadas.....	71
2.2.	Solicitudes según Ítem.....	72
2.3.	Solicitudes según Materias.....	73
2.4.	Solicitudes Materia Egreso	76
2.5.	Solicitudes Materia Otras Materia	82
2.6.	Solicitudes Materia Regularización	87
2.7.	Solicitudes Materia Cobranza.....	94
2.8.	Solicitudes Materia Recaudación.....	98
2.9.	Solicitudes Materia Administración y Finanzas	101
3.	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	102
	CAPÍTULO VII.....	104
	CONCLUSIONES.....	104
	BIBLIOGRAFÍA.....	107
	ANEXOS.....	112
	Anexo N° 1.....	112
	Anexo N° 2.....	119
	Anexo N° 3.....	122
	Anexo N° 4.....	123
	Anexo N° 5.....	127
	Anexo N° 6.....	128
	Anexo N° 7.....	130
	Anexo N° 8.....	132
	Anexo N° 9.....	133
	Anexo N° 10.....	135
	Anexo N° 11.....	137

INTRODUCCIÓN

A través de la presente Tesina de Grado, se pretende dar a conocer la implementación del Sistema Integral de Presentaciones (SIP) de la Tesorería Provincial de La Florida durante el período 2016 - 2018.

En el primer capítulo, se desarrollan los antecedentes generales del tema a investigar, a partir del segundo Gobierno, tanto de Michelle Bachelet Jeria (2014 – 2018), como de Sebastián Piñera Echenique (2018 – 2022). Además, se aluden al Planteamiento del Problema como a su formulación, a través de la pregunta de investigación y los objetivos general y específicos, del presente estudio.

El segundo capítulo, se refiere a los antecedentes institucionales de la Tesorería General de la República, destacando su misión, visión, valores, objetivos estratégicos y funciones, así como su estructura orgánica, donde se hace énfasis en la División de Operaciones y Atención Ciudadana y en su Sección de Atención Ciudadana, finalizando con una reseña del proceso de modernización de la TGR en lo relativo a atención del Usuario.

En el tercer capítulo, se alude al Marco teórico de la presente investigación, en donde se enuncian conceptos que son importantes para comprender la temática de la misma.

El cuarto capítulo se refiere al Marco Metodológico, en el cual se definirá el enfoque de estudio a realizar (cualitativo), su nivel de investigación (descriptivo), el instrumento de investigación (entrevistas); y, por último, el universo y muestra de ésta.

En el quinto capítulo, se hace una descripción del Sistema Integral de Presentaciones (SIP) de la Tesorería General de la República.

El sexto capítulo, que se inicia con información relativa a la Tesorería Provincial de La Florida, pasando por las estadísticas del SIP en ella, finaliza con

el análisis e interpretación de los resultados, a partir de la obtención de la información, mediante entrevistas semi-estructuradas a informantes claves de la entidad en estudio.

Y, en el séptimo capítulo, se presentarán las conclusiones finales, de la presente Tesina de Grado.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES GENERALES

1. ANTECEDENTES GENERALES

Para el desarrollo de los antecedentes generales del presente estudio, que se enmarca en el lapso 2016 - 2018, se tomarán como base, por un lado, lo enunciado por la ex Presidenta Michelle Bachelet Jeria en su Programa de Gobierno correspondiente a su segundo mandato (2014 - 2018); y, por otro, por el actual gobierno del Presidente Sebastián Piñera Echenique (2018 - 2021), a través de la Tesorera General de la República Ximena Hernández Garrido, y que en general, aluden al desarrollo institucional de la Tesorería General de la República, en aquellos aspectos relativos a la modernización de la gestión pública, como es por ejemplo, la calidad de servicio y atención a la Ciudadanía, Contribuyente o Usuario por parte de este Servicio Público, sobre todo si el Sistema Integral de Presentaciones (SIP) del servicio de Tesorerías se enmarca en el desafío de asegurar la calidad de todos sus servicios.

Cabe mencionar, que en general, los temas vinculados a la atención ciudadana y calidad de servicio, se han venido abordando por los distintos Gobiernos desde el retorno de la democracia en el año 1990 en adelante (ver Anexo N° 1).

1.1 Segundo Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet Jeria

En el segundo período de la Presidenta Michelle Bachelet Jeria (2014 - 2018) en su Programa de Gobierno 2014 – 2018 Chile de todos, se indicaron una serie de lineamientos de carácter político, que aludían a las Reformas de Fondo, siendo una de ellas, la Reforma Tributaria, los cuales involucraban al Servicio Público Tesorería General de la República.

En dicho Programa de Gobierno, dentro del ámbito de la reducción de la evasión y la elusión, se explicita que se realizará un decidido avance en mejorar los **servicios** y la **atención** a los Contribuyentes, contemplándose para ellos los siguientes lineamientos:

- i) *“Reducir los costos de cumplimiento para Contribuyentes medianos y pequeños, mediante la simplificación de los trámites en Oficina, lo que redundará en mayores facilidades para el emprendimiento;*
- ii) *Reforzar el respeto a los derechos de los Contribuyentes en todas las actuaciones de la administración, propiciando un trato justo en los procesos de cumplimiento;*
- iii) *Establecer compromisos de servicio en los trámites y requerimientos más frecuentes, lo cual redundará en una mayor certeza acerca de los plazos de respuesta a las Solicitudes; y,*
- iv) *Desarrollar mejores servicios de atención y asistencia a través de los distintos canales, adaptando la comunicación a los medios actualmente disponibles, lo que permitirá acercar la administración fiscal a las necesidades de los Contribuyentes”* (Bachelet, 2013, pág. 25).

Además, para el período en estudio 2016 - 2018, la TGR desde el 31 de julio del 2017, en el marco del desarrollo de la Política de la Calidad, “tiene como compromiso constituirse en un servicio de excelencia en atención de Usuarios, mediante el logro de una proposición de valor diferenciada de procesos fundamentales, como también, en el cumplimiento de las metas asociadas a los resultados de la Recaudación Total, Gestión de Inversiones, Distribución de Fondos, Devolución de Impuestos y de Contabilidad Gubernamental” (TGR, 2017).

Agregando el Tesorero General de la República de la época que “para el éxito del compromiso institucional, buscamos el mejoramiento continuo de los procesos, lo cual se logra mediante la mantención de un Sistema de Gestión de Calidad que, en el marco del Modelo de Gestión Integral Institucional, permite asegurar y dar sustentabilidad a las acciones de corto y largo plazo y proporcionar regularmente productos y servicios que cumplan con los requisitos aplicables y generen valor a nuestros Clientes” (TGR, 2017).

Para lo anterior, se establecieron los siguientes **Objetivos de Calidad**:

- *“Mejorar la satisfacción y calidad de atención a nuestros Ciudadanos, Usuarios públicos y privados y Gobierno, mediante una gestión orientada a la calidad de servicios, que permita generar valor público.*
- *Gestionar el mejoramiento de los procesos fundamentales de la Tesorería General de la República, de soporte y de control del Sistema de Gestión de Calidad. Y,*
- *Propiciar el mejoramiento de los resultados financieros establecidos por la Tesorería General de la República” (TGR, 2017).*

1.2 Segundo Gobierno del Presidente Sebastián Piñera Echenique

En el segundo mandato del Presidente Sebastián Piñera Echenique (2018 - 2021), en lo que tiene relación con la Tesorería General de la República, se puso en marcha el 15 de noviembre del 2018, la Política de Sistemas de Gestión, que aborda aspectos de Calidad, Riesgo y Seguridad de la Información, pues la Tesorería General de la República (TGR), *“en su rol de recaudar, custodiar y distribuir los recursos del Tesoro Público, asume el compromiso de constituirse en un **servicio de excelencia en la atención de nuestros Usuarios-Ciudadanos, gestionando de forma activa los riesgos asociados a sus procesos, considerando como factor fundamental la protección de la información de nuestros Usuarios-Ciudadanos, propendiendo a la mejora continua de los procesos de la organización, garantizando así la entrega de productos y servicios que cumplan con los requisitos aplicables a la Tesorería” (TGR, 2018).***

*“Nuestra Institución establece una **gestión de riesgos activa** que permite determinar controles que minimizan los riesgos identificados y su tratamiento adecuado, asegurando en todo momento la confidencialidad, integridad y disponibilidad de nuestros activos de información. Por medio de **procesos seguros**, que **contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, agregando valor y confianza a nuestros Usuarios-Ciudadanos” (TGR, 2018)***

“La Tesorera General hace suyo el compromiso y el de los Funcionarios de nuestra organización, de dar cumplimiento a la presente Política y asegurar que ésta se comunique, entienda y aplique dentro de todos los niveles de nuestro

quehacer institucional, en el marco del Sistema de Gestión Institucional” (TGR, 2018).

*“... En concordancia con la Política del Sistema de Gestión Institucional, la Tesorería General de la República ha definido los siguientes **Objetivos de Gestión:***

- Mejorar la Satisfacción y Calidad de Atención a nuestros Usuarios y Ciudadanos.
- Gestionar la mejora continua de los procesos de la Tesorería General de la República.
- Gestionar los riesgos significativos identificados en la ejecución de los procesos institucionales.
- Preservar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los activos de información. Y,
- Asegurar la continuidad operacional de los procesos de la Tesorería General de la República” (TGR, 2018).

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 2008, la Tesorería General de la República, por intermedio del Fondo de Modernización del Estado, propuso la “Automatización, mayor cobertura y mejoramiento del servicio de otorgamiento de beneficios y documentación hacia los Contribuyentes”, dado que los procesos de gestión o servicios que se querían revisar estaban relacionados con la Atención a Usuarios o Clientes.

Dichos procesos o servicios, tenían que ver con:

- *“Entrega de Certificados (Certificados de deuda, de Convenio, de no deuda, otros).*
- *Entrega de Formularios de Aviso – Recibo (AR).*
- *Entrega de cuponeras de Pago.*
- *Realización de Convenios de Pago.*

- *Otorgamiento de Condonaciones.*
- *Recepción de solicitudes de devoluciones de impuestos.*
- *Consulta de estado de solicitudes.*
- *Pagos de Impuestos y/o Créditos Morosos” (TGR, 2008, pág. 4).*

Uno de los problemas centrales es la congestión causada, principalmente, por los excesivos tiempos de atención y tiempos de espera, por parte del Contribuyente para la realización de un trámite en las distintas Oficinas de la Tesorería, siendo uno de ellos, por ejemplo, la consulta de estado de Solicitudes e Información General, el cual debería esperar hasta lograr finalizar el trámite¹ correspondiente a más de 30 minutos, lo que es considerado un tiempo excesivo.

Tramites que pueden ser, tanto de primer nivel de atención o primaria, como trámites que requieren un mayor análisis, a fin de dar una solución satisfactoria al Usuario o Cliente, el cual demanda información de una gran variedad de temas.

Los trámites de atención primaria, se refiere a los trámites básicos que muchos de los Usuarios solicitan, es decir, Solicitud de certificados; o Documento de pagos o Avisos – Recibos (AR), de los Formularios 21,42 y 30 (giro SII, multas Inspección de Trabajo y contribuciones, respectivamente; y, realización de Convenios de pago para impuestos Fiscales y Territoriales.

Este tipo de trámites, es decir, los de primer nivel, por lo general, no necesita la atención personalizada de un Analista, pero el problema que se presenta es que los Usuarios siguen prefiriendo la atención personalizada para este tipo de trámite, lo que incide en el aumento de los tiempos de espera y tiempos de tramitación, pues el Funcionario se ve en la obligación de revisar los

¹ **Trámite:** Actividad compuesta de un conjunto de tareas para conseguir un objetivo en el marco de la consecución de un servicio o un procedimiento, entendido este último como el conjunto de actividades estructuradas que fijan el orden cronológico y establecen la forma de ejecutar un trabajo. Forma sistemática de ejecutar un trabajo para lograr una meta determinada. También, se conceptualiza un **Trámite** como el conjunto de pasos o acciones regulados por el Estado, que deben efectuar los Usuarios para adquirir un derecho o cumplir con una obligación prevista o autorizada en la Ley. El trámite se inicia cuando ese particular activa el aparato público a través de una petición o solicitud expresa y termina (como trámite) cuando la Administración Pública se pronuncia sobre éste, aceptando o denegando la solicitud.

antecedentes entregados, y si cumplen con lo establecido, entregara la información correspondiente; está situación, provoca la interrupción de la tarea² que el Funcionario realizaba previamente dada su calidad de Analista.

En tanto, los trámites que requieren mayor análisis, que corresponden a un segundo nivel de atención (atención Ejecutiva), son aquellos en los que hay que realizar Convenios a los Contribuyentes con deudas morosas y/o propuestas de Convenio; recibir las Solicitudes de inconsistencias de la CUT que presenten los Contribuyentes, Analizar la CUT, verificando las compensaciones realizadas por la Tesorería; Supervisar las autorizaciones de pagos a los Contribuyentes recibidas de las distintas instituciones; Realizar la recepción de cheques caducados de los Contribuyentes; y, Recibir todas las consultas de los Contribuyentes relativas a deudas, cheques, devoluciones, retenciones, compensaciones, etc.

Los trámites de segundo nivel de atención, dada su naturaleza, demandan un mayor tiempo de dedicación, pero debido, a que el Funcionario está viendo al mismo tiempo, trámites de atención primaria, se le resta tiempo a darle solución a los trámites de segundo nivel, pues los Usuarios de atención primaria privilegian la atención personalizada, como ya se enuncio en los párrafos anteriores.

Paralelamente, otro problema que se presenta, tiene que ver con la forma como mejorar la calidad de atención al Usuario.

A lo que se suma que quienes asisten a las diferentes Oficinas de la TGR, donde la Tesorería Provincial de La Florida no es una excepción, básicamente son Adultos mayores, quienes prefieren asistir a nuestras dependencias a fin de que un Funcionario le pueda solucionar el o los problemas, lo que deja en evidencia, la baja cultura tecnológica que podrían tener este tipo de Usuario.

² **Tarea:** Actividad singular con un objetivo perfectamente definido en el marco de la ejecución de un trámite.

Otro problema, tiene relación con la aversión al cambio en los Funcionarios, pues podrían no querer participar de las actividades de especialización destinadas a la atención de Usuarios o Clientes.

Luego de la implementación de la “Automatización, mejor cobertura y mejoramiento del servicio”, la institución requiere conocer los efectos de este Programa y si han influido en el mejoramiento del servicio. Y medir si se han cumplido los objetivos que se plantean en éste.

2.1. Pregunta de investigación

¿Cuál es el efecto de la implementación de la política Sistema Integral de Presentaciones (SIP) en la Tesorería Provincial de La Florida durante el período 2016 - 2018?

2.2. Objetivos de la Investigación

2.2.1. Objetivo General

Mejorar la recepción de la documentación que presentan los contribuyentes de manera presencial en la Oficina de La Florida. Además, mejorar el ordenamiento de dicha documentación presentada, donde el analista de la Tesorería agilice la respuesta de la solicitud presentada por el contribuyente

2.2.2. Objetivos Específicos

- Describir el Sistema Integral de Presentaciones (SIP) de la Tesorería General de la República.
- Conocer la opinión de los Funcionarios de la Tesorería Provincial de La Florida que tienen vinculación directa con el Sistema Integral de Presentaciones.
- Conocer los resultados del Sistema Integral de Presentaciones de la Tesorería Provincial de La Florida durante el período 2016 - 2018.

- Sistematizar la información derivada del Sistema Integral de Presentaciones para la Tesorería Provincial de La Florida durante el período 2016 - 2018.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES GENERALES DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (TGR)

En este capítulo, la investigación presentará los antecedentes históricos de la Tesorería General de la República (TGR), cuyo objetivo es que el lector comprenda el orden institucional que sustenta el objeto de este estudio. Además, servirá para centrar al lector en los principales aspectos de la institución y su funcionamiento.

1. RESEÑA HISTÓRICA

El origen de la Tesorería General de la República se remonta al tiempo de la Conquista, luego de la llegada de Cristóbal Colón a América (1492) y ante las evidentes muestras de riqueza que el suelo americano ofrecía a las expediciones siguientes.

La Tesorería General es la heredera histórica de una labor continua de manejo y gestión de los Fondos Fiscales y que se inicia en la génesis de la organización política chilena con el nombramiento interino, por parte de Pedro de Valdivia, de Gerónimo de Alderete como Primer Oficial Real (1541).

Una de las características de la organización colonial India, fue la complejidad que hubo en el plano de los tributos, afectando las funciones de la Tesorería. Es así como a través de los años, los Tesoreros se vieron enfrentados a la tarea de recaudar múltiples impuestos en un sistema que no tenía orden ni coherencia.

1.1 Primeros Años de Vida Independiente

La etapa posterior a la Independencia estuvo marcada por continuos cambios de Gobierno, cada uno de los cuales intentó imprimir un orden en la marcha de los asuntos económicos. Estos cambios fueron formales en los primeros años (lo que antes era Monárquico ahora es Nacional), y la Tesorería

pasó a llamarse Tesorería General de la República y sus antiguos oficiales reales Ministros de la Tesorería.

Un primer paso en la organización económica del país es la creación (2 de junio de 1817) del Ministerio de Hacienda, quedando a cargo de Hipólito Villegas, quien además fue el primer Tesorero de la República. Durante este período la Tesorería hizo su aporte más significativo al proceso de desarrollo del país, al instrumentalizar acciones de endeudamiento interno, consistentes en emisiones de bonos de deuda interior, por préstamos que el Estado tomó.

1.2 Las Reformas de 1875 – 1883

El siguiente período, dentro de la evolución de funciones de la Tesorería, está marcado por la expansión económica que experimenta el país durante el último cuarto del siglo pasado. Una mayor cantidad de negocios; el surgimiento de un sistema bancario, sumado a otros factores hacen que se manifieste la necesidad de un reordenamiento de los Servicios de Tesorería.

Como consecuencia de esto, en 1883 se dictó la Ley de Reforma de la Dirección del Tesoro, inspirada en ideas de centralización y simplificación de las tareas de contabilidad y recaudación.

1.3 Evolución de la Tesorería

Inaugurada, con lo que en visión tradicional se ha entendido como la llegada de sectores medios al Gobierno, a través del triunfo de la candidatura presidencial de Arturo Alessandri Palma, los años 20' son una década de crisis y reordenamiento de casi todas las estructuras del país.

Como producto de la visita que hizo a Chile, la Misión Kemmerer, se reorganizan las disposiciones vigentes de la Tesorería y se crean, por medio de un decreto publicado el 5 de agosto de 1927, la Tesorería General de la República, el Banco Central y la Contraloría General de la República.

El primer Tesorero General de la República fue Augusto Merino Segura (1927-1930). Su nombramiento fue un trasunto del nuevo espíritu que Ibáñez del Campo pretendía imponer a la administración del Estado. Los nuevos hombres

con poder del Gobierno eran jóvenes de extracción social ajena a las familias que constituían la viga maestra del sector dominante; ya no procedían de la abogacía, como era característico del siglo XIX, sino que del comercio; los negocios y la ingeniería, lo que ve aumentar su valoración social y su peso para decidir.

La primera planta de la Tesorería General de la República la constituyen 817 funcionarios; 18 Tesorerías Provinciales y 232 Tesorerías Comunales. Posteriormente, mediante la Ley N° 2437 (08 de noviembre 1927) se determinan las funciones del nuevo ente de la administración pública.

La estructura de la Tesorería es modificada con posterioridad, siempre bajo el concepto de mejorar su funcionamiento. En los inicios de los años 60' se vivía una situación muy peculiar en América Latina, una ola de regímenes populistas durante la década anterior (Perón, la revolución nacionalista boliviana; Ibáñez del Campo durante su segunda administración, etc) daba inicio a un nuevo decenio convulsionado y marcado por el signo de la triunfante revolución cubana (1959). En este contexto, Estados Unidos y los organismos económicos internacionales estimulan a los Gobiernos a realizar reformas que signifiquen una mejora en sus sistemas de recaudación, necesarios para dotar a sus poblaciones de mejores condiciones económicas y sociales que alejen la posibilidad de estalladas revoluciones.

Es así que, en 1960, durante el gobierno de Jorge Alessandri Rodríguez, se promulgan algunas disposiciones para actualizar la organización de la Tesorería General de la República y se publica el Decreto con Fuerza de Ley N° 179, que dispone una reforma orgánica de Tesorería, refrendada con el Reglamento Orgánico del Servicio (Decreto Supremo de Hacienda N°9088, 9 de agosto de 1960).

Lo que se buscaba a través de estas reformas era una actualización en la estructura del Servicio y una mayor centralización que, junto a los evidentes progresos técnicos producidos desde la fundación de la Tesorería, permitieran un trabajo más eficiente.

Sin abandonar las labores centrales que su decreto de fundación entregaba, se introdujeron algunos cambios como, por ejemplo, la centralización en nuevos departamentos de lo que antes eran las secciones del servicio y la supresión del cargo de Subtesorero. Se dispone que los cargos asesores del Tesorero General, creados por este reglamento Orgánico, sean servidos por personas que estén en posesión del título profesional de abogado o ingeniero comercial. Además, se ordena centralizar todos los ingresos fiscales manejados por la Tesorería en la Cuenta Única del Banco del Estado.

La reorganización derivada de este Decreto tuvo aspectos positivos para el Servicio, entre los que destaca:

1. *Una nueva regulación, más detallada y explícita respecto a las funciones de cada departamento, así como del Tesorero General.*
2. *Desaparece de la Normativa la obligación de las Tesorerías Provinciales de ejecutar procedimientos de cobranza, rentas y créditos en mora. Esta misión pasó al servicio de Cobranza Judicial de Impuestos y, posteriormente, al Consejo de Defensa del Estado.*
3. *Se faculta a la Tesorería General de la República, suspender la entrega de fondos o retener remuneraciones o desahucios a funcionarios públicos si es que hay cargos pendientes contra ellos.*

En 1963 se produce una nueva reformulación legal del funcionamiento de la Tesorería, que pretende agregar claridad a la definición de funciones de cada departamento; establecer algunas secciones al interior de éstos y permitir, mediante la creación del cargo de Inspector Visitador Zonal, una progresiva descentralización funcional.

Posterior al gobierno militar se introducen profundas reformas en el Sector Público. Las reestructuraciones llevadas a cabo se enmarcaban en el concepto de la disminución de la planta funcionaria estatal, el férreo control sobre el gasto público y la descentralización de los servicios administrativos.

Debido a estas Reformas, varios servicios se vieron severamente disminuidos en su dotación de recursos y personal. En tal sentido, la Tesorería

General de la República fue reestructurada a través del Decreto con Fuerza de Ley N° 178 (1981) que suprimió las Tesorerías Comunes y las trasladó a las Municipalidades. Este traspaso significó que un Servicio que tenía 3 mil 500 funcionarios, quedara con 900; pasar de 257 Tesorerías Comunes a 13 Tesorerías Regionales y de 25 Provinciales a 15.

Actualmente, la estructura de la Tesorería General de la República se compone de Departamentos y Secciones. La más reciente modificación se debe a la Ley N° 19.041 -Febrero 1991- (www.tgr.cl/historia).

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

La Tesorería depende del Ministerio de Hacienda y forma parte de la Administración Financiera del Estado y de la Administración Tributaria de Chile.

Este Servicio tiene una misión, funciones y una estructura dada, principalmente, por la Ley Orgánica de 1994.

Además, la Tesorería General de la República debido al desarrollo institucional que ha alcanzado, también, ha establecido, tanto una visión como valores básicos, así como objetivos estratégicos, respectivamente.

Misión: “Somos la Institución responsable de recaudar, custodiar y distribuir los recursos del Tesoro Público, a través de una gestión moderna, eficiente y segura, que facilite la interacción con nuestros Usuarios y los Ciudadanos, contribuyendo al desarrollo del país” (<https://www.tgr.cl/mision-vision/>).

Esta es la Misión que se establece en la normativa correspondiente del Servicio, y es la utilizada oficialmente por la institución como razón de ser de la Tesorería, que debe conocerse por todos los **actores** que la rodean, es decir:

- **“Usuarios Privados:** Las 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.

- **Usuarios Públicos:** *Las Municipalidades y Organismos, Instituciones y Servicios Públicos a los cuales se les transfieren recursos, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Presupuestos.*
- **Gobierno:** *Autoridades económicas, administrativa y regionales, tales como: Presidencia de la República, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Educación, Ministerio de Justicia, Ministerio de Defensa Nacional, Gobiernos Regionales, entre otros. Y,*
- **Ciudadanos**". (ADP – Servicio Civil, 2017, página 3).

Por lo tanto, se puede decir que los Usuarios del Servicio de dividen en dos **categorías**:

- Público en general; personas naturales y jurídicas. Y,
- Usuarios Institucionales y Autoridades.

Visión: *“Ser reconocidos como un Servicio de excelencia, eficiente, seguro y confiable, que sea un referente a nivel nacional e internacional”* (<https://www.tgr.cl/mision-vision/>).

Valores: La Tesorería General de la República tiene como **Valores Básicos Institucionales**, los siguientes:

- **“PROBIDAD:** *Fomentamos los más altos estándares de probidad de integridad en nuestro desempeño en todo momento, promoviendo un comportamiento honesto y ético por parte de nuestros funcionarios y funcionarias, de manera de responder a la confianza depositada por la ciudadanía en la administración de los recursos del Estado.*
- **COMPROMISO:** *Tenemos la firme convicción de nuestra gran responsabilidad como administradores de los recursos de todos los*

chilenos y chilenas, la que nos exige actuar con eficiencia, entrega y profesionalismo, porque estamos comprometidos con el desarrollo de Chile.

- **COLABORACIÓN:** *Nos identificamos con la TGR y nos sentimos parte de ella, trabajando responsable y profesionalmente en equipo, integrando y compartiendo las mejores prácticas, privilegiando el interés institucional por sobre los objetivos particulares de cada área o persona.*
- **EXCELENCIA:** *Desarrollamos nuestras funciones con el objetivo de alcanzar los más altos estándares de calidad y desempeño, conociendo y comprendiendo las materias necesarias para el correcto cumplimiento de éstas, con eficiencia, eficacia y calidad profesional".*
(<http://nuestrainstitucion-tgr/info/intranet/index.php/institucion/valores-competencias>)

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

La Tesorería General de la República tiene como **Objetivos Estratégicos** fundamentales, los siguientes:

- *“Logra alinear los esfuerzos para trabajar por los resultados de recaudación y proposición de valor de nuestros procesos institucionales esperados.*
- *Permite una visión clara, directa y posicionada en la organización, entregando mejor direccionamiento a las actividades y proyectos, para conquistar el escenario futuro que nos planteamos como organización.*
- *Mejora los niveles de motivación interna y el desempeño de la organización, posicionándonos como un Servicio de excelencia en el Estado. Ayuda al mejoramiento continuo de los procesos tanto fundamentales como a la generación de nuevos productos/servicios y al fortalecimiento de los talentos y líderes que se encuentran en la Tesorería General de la República, de manera de favorecer la carrera funcionaria.*
- *Incrementa la eficiencia y la productividad al fijar prioridades y recursos en forma eficiente.*

- *Permite enfrentar los principales problemas de la organización, transformándolos en oportunidades.*
- *Fortalece a la organización para enfrentar con éxito cambios tecnológicos y legales, entre otros.*
- *Ayuda a transformar las fortalezas de la organización en beneficios para ésta y su entorno".* (<http://nuestrainstitucion-tgr/info/intranet/index.php/institucion/objetivos-estrategicos>)

4. FUNCIONES INSTITUCIONALES

Las principales **funciones** de la Tesorería de la República, son las siguientes:

- *“La Tesorería de la República es la encargada de recaudar los tributos y demás entradas fiscales, y las de otros Servicios Públicos, como asimismo, conservar y custodiar los fondos recaudados, las especies valoradas y demás valores a cargo del Servicio.*
- *Efectuar la cobranza coactiva sea judicial, extrajudicial o administrativa de:*
 - *Los impuestos fiscales en mora, con sus intereses y sanciones;*
 - *Las multas aplicadas por Autoridades administrativas;*
 - *Los créditos fiscales a los que la Ley dé el carácter de impuesto para los efectos de su recaudación;*
 - *Los demás créditos ejecutivos o de cualquier naturaleza que tengan por causa o motivo el cumplimiento de obligaciones tributarias cuya cobranza se encomiende al Servicio de Tesorerías por Decreto Supremo; y,*
 - *Asimismo, podrá el Servicio autorizar el cobro a domicilio de los tributos y demás entradas con el Personal de su dependencia; determinando las condiciones en que dicha cobranza deberá llevarse a efecto.*
- *Distribuir los ingresos a los menos una vez al mes, de acuerdo con las modalidades y sistemas que para la rendición y examen de cuentas internas del Servicio, determine el Tesorero General.*

- *Efectuar el pago de las obligaciones fiscales, y, en general, las de entidades del Sector Público que las Leyes le encomienden.*
- *Delegar, previa autorización por Decreto Supremo, la facultad de recaudar tributos en otros Servicios del Estado o Instituciones Bancarias.*
- *Establecer Oficinas recaudadoras en los lugares y por el tiempo que sea necesario, bajo la dependencia de las respectivas Tesorerías Regionales o Provinciales, según corresponda.*
- *Centralizar los fondos de los Servicios e Instituciones en la Cuenta Única del Servicio de Tesorerías, en el Banco del Estado de Chile de acuerdo con las normas establecidas en el Decreto con Fuerza de Ley No. 1 de 1959, y modificaciones posteriores. No obstante, aquellos Servicios e Instituciones, que a la fecha de la vigencia del mencionado Decreto con Fuerza de Ley No. 1, mantenían fondos en moneda extranjera podrán continuar operando libremente con ellos, sin sujeción a las disposiciones del citado Decreto.*
- *Distribuir los fondos fiscales entre las diversas Oficinas pagadoras del Servicio, de acuerdo con las necesidades y en conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias.*
- *Efectuar las emisiones de bonos u otras obligaciones que las Leyes dispongan; aceptarlos o endosarlos, ordenar su colocación y distribuir los valores que se obtengan de dichas emisiones en las cuentas de rentas especiales o ponerlos a disposición de terceros, según proceda.*
- *Efectuar la recaudación de divisas que le encomienden las Leyes y distribuirlas conforme a las necesidades internas y externas del Estado. Asimismo, comprar y vender divisas en cualquier banco del país.*
- *Mantener bajo su custodia las especies valoradas fiscales para su venta al público, por intermedio de las Tesorerías Regionales y Provinciales, y proceder su entrega a otras reparticiones legalmente autorizadas.*
- *Recibir y conservar toda clase de instrumentos de garantía extendidos a favor del Fisco, para lo cual emitirá los correspondientes certificados de custodia pudiendo, a su vez, depositar dichos instrumentos en el Banco Central de Chile.*

- *Dar cumplimiento a las Leyes, Decretos y Resoluciones en los cuales tenga injerencia el Servicio de Tesorerías, una vez que la Contraloría General de la República haya tomado razón de ellos.*
- *Suspender la entrega de fondos a Funcionarios públicos afectados por reparos de la Contraloría General de la República, mientras se pronuncia este Organismo y retener, mientras resuelve la Contraloría General de la República o la Justicia Ordinaria en su caso, el pago de sus remuneraciones, desahucios o pensiones, cuando existan cargos en contra de ellos que afecten a fondos fiscales.*
- *Cumplir con las demás obligaciones que le impongan las Leyes, Reglamentos y Decretos". (<https://www.tgr.cl/funciones-principales>).*

5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SERVICIO DE TESORERÍAS

Según su Ley Orgánica, el Servicio está compuesto por:

- Una Tesorería General, con sede en la capital.
- Diecinueve Tesorerías Regionales (ver Anexo N°2).
- Veintinueve Tesorerías Provinciales (Ver Anexo N° 2).

A continuación, se presenta la Estructura organizacional de la TGR:

- **Tesorera General de la República**
 - Gabinete
 - **Unidades Asesoras**
 - Unidad de Gestión Institucional
 - Unidad de Cumplimiento Regulatorio
 - Unidad de Comunicación Institucional
 - **Departamentos**
 - Departamento de Auditoría Interna
 - Departamento de Contraloría Interna
 - **Divisiones**
 - División Jurídica

- División de Cobranzas
- División de Tecnologías de la Información
- **División de Operaciones y Atención Ciudadana**
- División Gestión y Desarrollo de Personas
- División de Finanzas Públicas
- División de Administración
- **Tesorerías**
 - Tesorerías Regionales

Fuente: www.tesoreria.cl

En síntesis, la estructura organizacional de la TGR está conformada por 2 Departamentos y 7 Divisiones, y 3 Unidades Asesoras dependientes directamente del Tesorero(a) General. Además, de 19 Tesorerías Regionales 29 Tesorerías Provinciales, se suman 4 Oficinas.

Los organigramas que se presentan a continuación, tienen como marco normativo, la Resolución Exenta N° 671, del 26 de junio de 2019, que fija la Organización Interna del Servicio de Tesorerías.

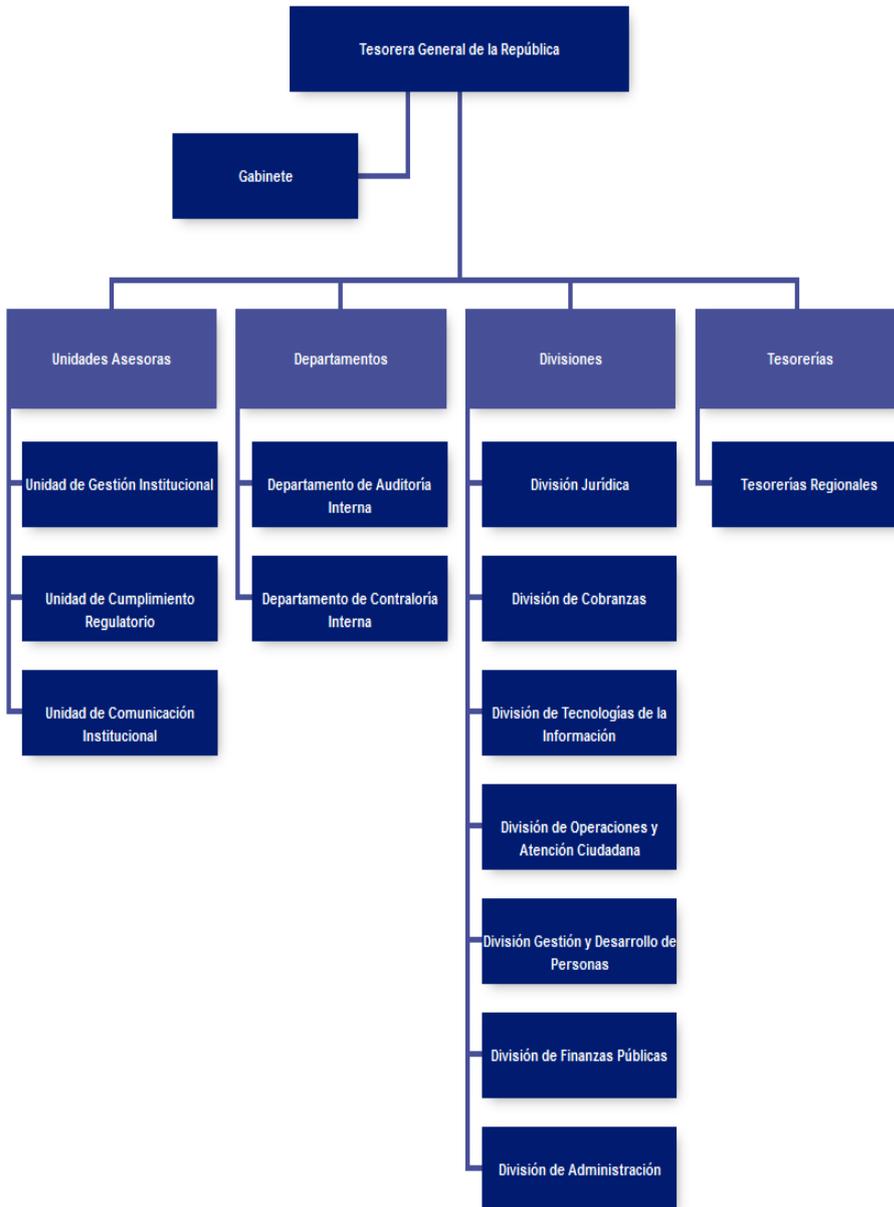
La estructura organizacional enunciada se puede diagramar en el siguiente Organigrama.

Organigrama N° 1

Tesorería General de la República



Organigrama TGR



Fuente: <http://www.tesoreria.cl/intOrganigramaTgrWeb/>

Para nuestro estudio, se va a tomar como referencia dentro de la estructura organizacional de la TGR a la **División de Operaciones y Atención Ciudadana**, la cual está a cargo de un(a) Jefe(a).

La presente División es **responsable** de:

- a) *“Controlar la gestión operacional de las Tesorerías Regionales y, por intermedio de éstas, la de las Tesorerías Provinciales y la de las Oficinas Recaudadoras y Pagadoras, con el objeto de lograr el óptimo funcionamiento de ellas. En el cumplimiento de esta función deberá proporcionar orientación y apoyo a su gestión, proponiendo las modificaciones estructurales y de procesos que estime convenientes, sugiriendo el modelo ideal para funcionar y los recursos financieros que a su juicio se requieran, efectuando una periódica evaluación de ellas.*
- b) *Administrar y controlar el Sistema de Cuenta Única Tributaria (CUT)³ velando por su constante mejoramiento y desarrollo. Deberá controlar las operaciones de modificación que se realicen en las Tesorerías Regionales y Provinciales y en forma centralizada, procurando que se adopten criterios uniformes. Será de su responsabilidad controlar y mantener la calidad de la información que se incorpore en dicho sistema, definiendo y controlando los procesos que tiendan a su depuración.*
- c) *Administrar y controlar el proceso de recaudación, velando por el registro oportuno, íntegro y fidedigno de la información relacionada, asegurando que la totalidad de los fondos recaudados sea consistente con la información que se registre en la Cuenta Única Tributaria (CUT). Asimismo, deberá administrar las cuentas*

³ **Cuenta Única Tributaria (CUT):** Sistema de registro Contable de la Tesorería General de la República, mediante el cual se registran todos los movimientos que por cargos o descargos afecten a los contribuyentes y demás deudores del Sector Público por concepto de pagos, abonos, devoluciones, cobranzas compulsivas, eliminación y prescripción de deudas (<https://ayuda.tgr.cl/hc/es-419/articles/360018568194-T%C3%A9rminos-de-Uso-Frecuente-Glosario>).

corrientes de recaudación derivadas de la Cuenta Única Fiscal, velando por su control y conciliación.

- d) *Administrar y controlar el proceso de distribución que le compete velando por el registro oportuno, íntegro y fidedigno de la información relacionada, asegurando que los pagos sean efectuados a través de procesos eficientes y eficaces, de manera correcta y oportuna, y que la totalidad de los fondos egresados sea consistente con la información que se registre en la Cuenta Única Tributaria (CUT). Asimismo, deberá administrar las cuentas corrientes de egresos derivadas de la Cuenta Única Fiscal, velando por su control y conciliación.*
- e) *Planificar, apoyar y controlar el proceso de la fiscalización de egresos no tributarios, cuando su pago ha sido encomendado por el legislador al Servicio de Tesorerías.*
- f) *Efectuar la coordinación operativa necesaria con los Servicios Públicos giradores y demás instituciones afines, así como con las instituciones recaudadoras autorizadas y con los proveedores de servicios de pago.*
- g) *Proponer el modelo de servicios para la atención ciudadana, formulando metodologías, procesos, tecnologías y protocolos, para los canales de atención presencial, auto atención y virtual.*
- h) *Proponer e implementar mejoras a los procesos operacionales, cumpliendo el estándar definido por el Servicio de Tesorerías para la gestión de procesos institucionales, a través de metodologías de levantamiento eficientes, así como proponer e implementar nuevos procesos, servicios y negocios en el ámbito de competencia del Servicio de Tesorerías.*
- i) *Velar por la gestión de los riesgos operacionales y modelo de calidad de las aplicaciones, en el ámbito de su competencia.*
- j) *Desarrollar las demás medidas y acciones que le encomiende especialmente el Tesorero General de la República” (TGR, 2019, págs. 11 y 12).*

Para el desarrollo de sus funciones, la División de Operaciones y Atención Ciudadana tendrá la siguiente estructura organizacional bajo la figura de **Secciones**:

Sección Recaudación;
Sección Egresos y Fiscalización;
Sección Administración CUT;
Sección Gestión Operacional; y,
Sección de **Atención Ciudadana**.

Para los fines de esta investigación, se destacarán las **funciones** de la Sección de Atención Ciudadana, sin perjuicio de otras que, en el respectivo ámbito de competencia, le encomiende la Jefatura de la División o la Jefatura Superior del Servicio, tendrá las siguientes:

- a) *Coordinar y velar por el funcionamiento del Sistema integral de Atención Ciudadana (SIAC), acorde a los requisitos gubernamentales e institucionales.*
- b) *Proponer a la Dirección, el modelo de atención y de servicio a la ciudadanía, velando por el cumplimiento de las propuestas de valor definidas en el Plan Estratégico de la División y de la institución.*
- c) *Gestionar y controlar los canales de atención ciudadana, virtuales o presenciales, asegurando el cumplimiento de la propuesta de valor y captura de la misma. En especial, le corresponderá administrar la mesa de ayuda telefónica y su relación con el proveedor, generando estrategias para una mejor atención.*
- d) *Velar por el cumplimiento de los estándares y métricas de los servicios ofrecidos.*
- e) *Gestionar la mejora de los resultados de mediciones de satisfacción de Usuarios.*
- f) *integrar y coordinar con las distintas Unidades o Divisiones, temáticas asociadas a la atención de Usuarios que signifiquen mejorar la experiencia en el servicio entregado.*

Cabe señalar, que, en el caso de las Tesorerías Regionales y Provinciales, éstas estarán subordinadas jerárquicamente a la Tesorería General. El Director (a) Regional Tesorero (a) tendrá una dependencia directa del Tesorero (a) General. A su vez, las Tesorerías Provinciales y las Oficinas tendrán una dependencia del Director (a) Regional Tesorero (a) correspondiente. Y, La División de Operaciones y Atención Ciudadana ejercerá una tuición y control de las Tesorerías Regionales y de las Tesorerías Provinciales, a través de estas últimas, en lo pertinente al ámbito de Operaciones.

6. PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL SERVICIO DE TESORERÍAS

El proceso de modernización impulsado por la Tesorería General de la República ha tenido como uno de sus focos centrales *mejorar la calidad de atención* de sus Usuarios - Contribuyentes y Ciudadanos para de esta manera, hacer más simple y más expedito el debido cumplimiento tributario de éstos.

Tarea que ha sido posible gracias a los Convenios de cooperación firmados con la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda en el marco de los Programas de Modernización de la Gestión Pública.

A través de estos Convenios de cooperación, se ha logrado un gran cambio dirigido a la modernización integral de su gestión que en la década de los noventa, se tradujo en el desarrollo de una política de mejoramiento institucional, sobre todo a partir de la incorporación de tecnología que en ese momento se consideraba de punta (ver Anexo N° 3).

Posteriormente, se llevaron adelante una serie de transformaciones institucionales que fueron posible gracias a las directrices del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) establecido el año 2000 por el Gobierno del Presidente Lagos, donde una de sus acciones se concentró en impulsar el denominado Gobierno Electrónico a través de la utilización de las TICs, que permitieran el desarrollo de servicios electrónicos por parte del Estado -Estado en línea-, todo con el fin de mejorar la calidad de servicio y atención del Usuario en las reparticiones públicas.

El Servicio de Tesorería desde el año 2000, ha desarrollado un profundo cambio destinado a modernizar integralmente su gestión a partir de diversos programas, proyectos y acciones institucionales destinadas a elevar los resultados y consolidar los avances obtenidos en sus diferentes áreas. En este proyecto modernizador, la tecnología basada en internet y transferencia electrónica han jugado un rol central al igual que en la década de los noventa.

El año 2003, la Tesorería General de la República, dirigió sus esfuerzos a rediseñar y modernizar sus sistemas de gestión, incorporando para ello tecnologías de la información y las comunicaciones, tarea que fue encomendada a la multinacional Soluziona, quien diseñó sistemas claves para este Servicio Público.

Una de las acciones asociadas a la utilización de las TICs, fue sin lugar a dudas, la inauguración el año 1998 del sitio web institucional www.tesoreria.cl en sus comienzos, -hoy en día www.tgr.cl-, a través del cual no solo se entrega información sino que además, permite la realización de trámites vía online; que en el primer día hábil de abril del 2005, se convirtió en el Portal de Pagos del Estado⁴, a través de éste, sus Usuarios / Contribuyentes / Ciudadanos, podrían pagar electrónicamente impuestos fiscales, multas, créditos fiscales, y diversos productos o servicios ofrecidos por otros organismos públicos, con lo cual se cumple con la premisa institucional de recaudar los tributos y demás entradas fiscales, y las de otras entidades estatales.

Esta iniciativa desarrollada por la Tesorería General de la República tuvo como objetivo *“establecer un sistema de pago electrónico único, seguro, amplio y eficaz, para cursar los pagos a distancia de cualquier producto o servicio obtenido a través de Internet, que los Ciudadanos requieran de las instituciones*

⁴ Este Proyecto correspondió a la Iniciativa N° 22 de la Agenda Digital 2004 - 2006, y se refiere al sistema de pagos vía Internet que el Estado, a través de la Tesorería General, pone al servicio de las Instituciones Públicas. Los Usuarios que requieran efectuar algún tipo de trámite, pueden hacerlo ingresando al sitio web de la entidad respectiva y el pago que realicen, con la institución recaudadora en convenio con Tesorería, se cargará a su cuenta bancaria (corriente, vista, u otra), tarjeta de crédito o tarjeta de tienda (<https://www.tesoreria.cl/web/asistencia/irPortal.do>).

del Estado, eliminando así las barreras de tiempo y distancia, además de mejorar la satisfacción de las personas.

Este portal permite el pago de obligaciones con la Tesorería General de la República, ofreciendo importantes ventajas, como, por ejemplo, la seguridad y capacidad de certificar a través del timbre digital cada una de las operaciones que se realizan en forma automática.

Para el desarrollo del Portal de Pagos del Estado, se dividió la iniciativa en tres tareas: uso de medios de pagos, diversificación de medios de pagos e incorporación de servicios giradores” (PRYME, 2006, pág. 47).

Además, no sólo se han llevado adelante otros proyectos o programas institucionales para mejorar la calidad de servicio y atención de sus Usuarios / Contribuyentes / Ciudadanos durante el lapso 2001 - 2015 (ver Anexo N° 4) sino que también, su eficiencia, en lo relativo a la simplificación de los trámites y aumento de la productividad, destacándose entre otros, los siguientes: Recaudación de deuda morosa recuperada; Fortalecimiento de la cobranza administrativa; cambio de la Plataforma Tecnológica; y, el Sistema Automatizado de Egresos (SAE)⁵.

A continuación, se mencionan iniciativas o acciones que a partir de programas o proyectos institucionales se dieron en el ámbito de la atención de Usuarios para el período de estudio 2016 - 2018 (ver Tabla N° 1).

⁵ **Sistema Automatizado de Egreso (SAE):** Sistema que administra y dispone las devoluciones de impuestos a los contribuyentes, así como las marcas de no compensar en casos de contribuyentes en suspensión (<https://ayuda.tgr.cl/hc/es-419/articles/360018568194-T%C3%A9rminos-de-Uso-Frecuente-Glosario>).

Tabla N° 1
Iniciativas enfocadas en Atención del Usuario
Tesorería General de la República
Período 2016 – 2018

2016	La TGR se adjudicó el proyecto de Laboratorio de Gobierno del Programa Experimenta, con foco en Atención a la Ciudadanía, lo que ha permitido que un equipo de trabajo de carácter multisectorial de la Institución participe de este Programa, aprenda la metodología con foco en el desarrollo de competencias de innovación basada en la experimentación y levantamiento de problemas concretos que permitan generar soluciones en una perspectiva de mejoramiento continuo. En ese ámbito la TGR desarrolló un modelo de innovación para ser aplicado en toda la institución.
2017	En el ámbito de atención de Usuarios, se realizó el cambio de un modelo de atención integral a uno transversal que sume las principales problemáticas de atención en materias de cobranza. La ventaja entre uno u otro modelo radica principalmente en facilitar hacia el Usuario un único punto de contacto para la atención, en un espacio de infraestructura adecuado y por funcionarios entrenados en los procesos, políticas y protocolos de atención, así como en el desarrollo de las habilidades requeridas para la atención de Usuarios. Se adoptó un Protocolo de Atención al Ciudadano de la Tesorería ⁶ , a fin de establecer normas y procedimientos en el trato y la atención a los Usuarios de dicho Servicio Público.
2018	El 16 mayo se inauguró el curso "Sistema Transversal de Atención Ciudadana: Atención de Calidad al Usuario y Negociación", dictado por la Unidad de Proyectos Externos del Instituto de Asuntos Públicos (INAP) de la Universidad de Chile para 80 funcionarios de la Tesorería General de la República de la Región Metropolitana, el cual apunta a operacionalizar el Protocolo de Atención al Ciudadano de la TGR que fue adoptado el 2017.

Fuente: Tesorería General de la República, Balances de gestión Integral de los años que se indican. Elaboración: Propia.

⁶ Corresponde a la versión 1.0, y dicho Protocolo *“busca garantizar un servicio eficiente y oportuno, con la calidad y respeto que merecen los Usuarios, en cada uno de los canales de atención de la Tesorería General de la República: presencial, virtual y telefónico, para de esta manera, entregar un servicio amable, efectivo, oportuno, seguro y transparente”* (TGR, 2017, pág, 6).

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

1. GOBIERNO ELECTRÓNICO

Hacia fines de los años 90, se acuña el término de *Gobierno Electrónico (GE) -e gobierno-*, (electronic government o e- government), como una forma de describir el quehacer del Gobierno apoyado por las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (NTICs).

Donde las NTICs, se consideran *“tanto al conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de información, como al conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas(hardware y software), en su utilización en la enseñanza”* (<http://informatica4comunicacion.blogspot.es/1398769257/concepto-de-tic-ntic-ntit/>).

El Gobierno Electrónico se ha definido de diversas maneras, y esto nos muestra de alguna manera la evolución que ha tenido este término con el pasar del tiempo, como se verá a continuación.

En 1998, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), definía al GE como *“la aplicación de tecnologías basadas en Internet para actividades comerciales y no comerciales en el seno de las Administraciones Públicas”* (Naser y Concha, 2011, pág. 11). Posteriormente, esta institución de carácter internacional, redefine al GE como *“el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), particularmente la Internet, como una herramienta para alcanzar un mejor Gobierno”*. (Naser y Concha, 2011, pág. 11).

Se denominan TICs *“al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC incluyen*

la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual” (<http://informatica4comunicacion.blogspot.es/1398769257/concepto-de-tic-ntic-ntit/>).

Para Graells (2008), las TICs son “un conjunto de avances tecnológicos posibilitados por la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, todas éstas proporcionan herramientas para el tratamiento y la difusión de la información y contar con diversos canales de comunicación” (Graells, 2008, pág. 2).

Por otra parte, el Banco Mundial (BM), define al Gobierno Electrónico como “el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones para mejorar la eficiencia⁷, la efectividad⁸, la transparencia⁹ y la rendición de cuentas¹⁰ del Gobierno”. (Naser y Concha, 2011, pág. 11).

Al igual que la OCDE, el Banco Mundial, pasado un tiempo redefinió al GE, y consideraba que éste se refiere “al uso de Tecnologías de Información por parte de las Agencias gubernamentales que tienen la habilidad de transformar las relaciones entre los Ciudadanos, los Negocios y otros brazos del Gobierno” (Naser, slide 6, s/f).

⁷ **Eficiencia**, medida en que los recursos / insumos se han convertido en resultados de manera económica, es decir, describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto. En otros términos, cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producto un determinado bien o servicio.

En el ámbito de la calidad, ésta -la calidad- cuesta, pero es más costosa la no calidad. El Ciudadano, también, percibe la calidad si la Administración Pública utiliza eficientemente los recursos públicos.

⁸ **Efectividad**, medida que surge de la relación que se establece entre el cumplimiento de objetivos preestablecidos y los resultados alcanzados.

⁹ **Transparencia**, alude al establecimiento del derecho de los Ciudadanos a obtener información de la Administración, es considerado un principio fundamental para garantizarla adecuada toma de decisiones y para promover la participación de la ciudadanía en la gestión pública, resultando un importante elemento de legitimidad de la actividad estatal que el Gobierno quiere promover. En el ámbito de la calidad, ésta -la calidad- comporta claridad en el uso de los recursos públicos y en las responsabilidades que los Gestores y los Empleados públicos asumen frente a los Ciudadanos.

¹⁰ **Rendición de Cuentas**, obligación y responsabilidad de mostrar de manera precisa e imparcial que se ha efectuado un trabajo de acuerdo con estándares previos acordados, con la posibilidad de verificar los resultados obtenidos.

Por su parte, para Gartner Group, el Gobierno Electrónico “es una innovación continua de los servicios, la participación de los Ciudadanos y la forma de gobernar mediante la transformación de las relaciones externas e internas a través de la tecnología, el Internet y los nuevos medios de comunicación” (Naser, slide 6, s/f).

La División de Economía y Administración Pública de Naciones Unidas, sugiere la siguiente definición: “el Gobierno Electrónico es un compromiso permanente del Gobierno para mejorar la relación entre los Ciudadanos y la Administración Pública, mediante el intercambio eficaz y eficiente de servicios, información y conocimiento”. (Naser y Concha, 2012, pág. 13). Esta definición se centra en una única dirección: la relación de los Ciudadanos con la Administración.

En tanto, las consultas realizadas en Canadá, dieron como resultado la siguiente definición: “El Gobierno Electrónico es un gobierno inteligente. Está organizado alrededor de la gestión y utilización de la información. El gobierno inteligente es esencial en una sociedad donde la información se ha convertido en una pieza esencial”. (Gobierno Regional de Canadá, 2012, pág. 7).

En la mayoría de los países desarrollados, el Gobierno Electrónico ha tenido una evolución común, a fin de:

- **“Informar:** poniendo disponible información departamental en la web.
- **Interactuar:** permitiendo a los Ciudadanos hacer comentarios y plantear cuestiones electrónicamente, así como recibir respuestas.
- **Transaccional:** permitiendo a los Ciudadanos y a las empresas hacer transacciones con el Gobierno.
- **Integrar:** integrando servicios de manera novedosa, por ejemplo, los relativos a eventos de la vida como nacimientos, matrimonios, defunciones, de manera que estos servicios se presenten ordenados y de una forma lógica para los Ciudadanos. Esto ha dado como resultado muchos portales de entrada única a los servicios gubernamentales.

- **Innovar:** utilizando el Gobierno Electrónico para posibilitar todas las operaciones de la administración y construir nuevos modelos de Gobierno”. (Dinsdale, G., S., Chhabra y J. Rath-Wilson, 2002, págs. 12 - 13).

Dentro de los **beneficios** del Gobierno Electrónico, se puede señalar que: *“fortalece la confianza en las instituciones públicas, permitiendo mayor apertura, transparencia y responsabilidad a la vez que protege al individuo; mejora ampliamente la actuación del Gobierno, su capacidad de respuesta a las necesidades y expectativas de los Ciudadanos; legitima políticas y Programas de Gobierno, comprometiéndolo a los Ciudadanos como partes en la creación de las mismas; ayuda a fortalecer la cohesión nacional, creando nuevos espacios públicos de encuentro, debate y estudio de la comunidad, asociando dentro de la misma sus intereses comunes, valores y diferencias; mejorando la capacidad del gobierno y de la sociedad al adaptarse a un entorno cambiante, y sirve de catalizador a una economía innovadora y competitiva mediante el apoyo a la creación de conocimiento y su expansión a través de las redes de trabajo”*. (Dinsdale, G., S., Chhabra y J. Rath-Wilson, 2002, pág. 13).

Como **factores** que influyen en el Gobierno Electrónico, a fines de la presente investigación, entre otros, se pueden destacar los siguientes:

- a) **Usuarios del Gobierno Electrónico:** *“Como con cualquier otra iniciativa, es importante evaluar la demanda de los Usuarios (Ciudadano, Empresa o Gobierno) y de los servicios, después de todo, ¿puede haber auténtico Gobierno Electrónico sin Ciudadanos y Empresas conectadas? Los Gobiernos a menudo adoptan iniciativas de Gobierno Electrónico sin tener una clara comprensión acerca de lo que quieren los potenciales Usuarios. ¿Quieren servicios disponibles on-line? ¿A qué servicios quieren acceder, frente a otras formas de acceso? ¿Cuál es la importancia del Gobierno Electrónico comparado con otros canales de acceso?”*

*Si uno de los **objetivos** del Gobierno Electrónico es mejorar los servicios, es imprescindible conocer las necesidades del Usuario antes de emprender*

cualquier acción, en consecuencia, el Gobierno Electrónico, debería estar organizado desde la perspectiva del Usuario, no desde la perspectiva del Gobierno, pues identificando las necesidades, prioridades y expectativas de los Usuarios, los Gobiernos pueden proporcionar lo que quieren los Usuarios y no lo que los Gobiernos piensan que quieren los Usuarios. Dado el enorme coste financiero y operativo de fracasar, hay que tener en cuenta las áreas que son prioritarias para los Ciudadanos en la asignación de los recursos, ya que, en la mayor parte del mundo, Internet y, más específicamente, el comercio electrónico ha creado una demanda de servicios de Gobierno Electrónico que coincide con la velocidad y conveniencia de interactuar con Empresas on-line". (Dinsdale, G., S., Chhabra y J. Rath-Wilson, 2002, pág. 18).

- b) Capacidad del Usuario:** *"A fin de poder explotar los beneficios del Gobierno Electrónico, los Ciudadanos deben, en primer lugar, tener la capacidad de utilizarlo. Esta capacidad, requiere tres elementos: capacidad de leer y escribir, conocimiento sobre la utilización de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación y conocimiento de los beneficios que puede proporcionar". (Dinsdale, G., S., Chhabra y J. Rath-Wilson, 2002, pág. 19).*
- c) Capacidad de la Administración Pública:** *"A pesar de la importancia que tiene valorar la capacidad de los Ciudadanos y la tecnología, el núcleo del Gobierno Electrónico se sitúa en la propia Administración Pública. Muchos de los cambios requeridos deben producirse en los propios Servicios Públicos. Con esto en mente, es importante considerar el impacto de las nuevas tecnologías en el trabajo gubernamental, puesto que muchos datos indican que esta tecnología tiene un poder transformador, más allá de ser útil a los Ciudadanos y constituir la base de la economía del conocimiento, esta tecnología puede alterar la naturaleza del trabajo público.*
- d) Mejorar el acceso a los servicios públicos:** *"Añadir o migrar a un canal electrónico puede mejorar el servicio a los Ciudadanos, mediante la accesibilidad que logran los que tienen acceso a Internet. Algunos países están forzando esta posibilidad haciendo desaparecer o restringiendo la*

atención presencial o telefónica, mientras otros ven Internet como un canal adicional para poder elegir, en ambos casos es, necesario, poner servicios on-line, a través de webs de organizaciones públicas o portales gubernamentales de entrada única para el acceso a los servicios. La relación Gobierno-Empresas, también, es importante, de hecho, la puesta on-line de las compras y adquisiciones estatales es una de las iniciativas más comunes". (Dinsdale, G., S., Chhabra y J. Rath-Wilson, 2002, pág. 28)

Y,

- e) **Fortalecer la democracia:** *"El Gobierno Electrónico, también, ha creado una administración más accesible, abierta y transparente que reduce la corrupción real y percibida. Esto es así cuando la automatización reduce el potencial de soborno. Esto se logra mediante la automatización de los contratos públicos y la posibilidad de consultar los procesos en Internet, el Gobierno Electrónico puede permitir que los Ciudadanos informen a los Gobiernos y contribuyan a las políticas públicas en formas innovadoras, esto incluye los procedimientos de consulta que permiten la participación de los Ciudadanos, sin desnaturalizar los procesos democráticos que corresponden a los responsables políticos. Un ejemplo, es la Orden Ejecutiva Presidencial chilena "Instrucciones para el desarrollo del Gobierno Electrónico," que incluye un énfasis en una participación más profunda de los Ciudadanos en la democracia". (Dinsdale, G., S., Chhabra y J. Rath-Wilson, 2002, pág. 30).*

2. GOBERNABILIDAD ELECTRÓNICA

Otro término relacionado con el Gobierno Electrónico es la Gobernabilidad electrónica, que se puede entender como *"el uso de las TIC en la Administración Pública para hacer más eficiente, legítima y transparente su gestión"* (PRYME, 2006, pág. 12).

Entendida la Gobernabilidad Electrónica como un concepto de mayor amplitud y alcance que el Gobierno Electrónico, las áreas de la puesta en práctica corresponden a:

- **“Administración Electrónica (e-administración):** se entiende como aquella relacionada con el mejoramiento de los procesos del Gobierno y de los funcionamientos internos del sector público a través de nuevos procesos, interconexión de ellos y sistemas de apoyo - seguimiento- como también el control de las decisiones del Gobierno.
- **Servicios Electrónicos (e-servicios):** se refiere a la entrega de mejores servicios a los Ciudadanos, como los trámites interactivos (peticiones los documentos, emisión de certificados, pagos hacia y desde los organismos públicos).
- **Democracia Electrónica (e-democracia):** implica participación del Ciudadano en los procesos de toma de de-cisiones a través de los medios que brindan las TICs” (PRYME, 2006, págs. 12 y 13).

3. GOBIERNO ABIERTO

A continuación, se mencionan algunas definiciones sobre Gobierno Abierto que ayudarán a comprender el concepto y disciplina del mismo:

Para Ramírez Alujas, Álvaro (2011), *“El Gobierno Abierto surge como un nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los Ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de la burocracias estatales”* (<https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/concepto>).

Otra acepción es la de Gutiérrez-Rubí, Antoni (2011), *“Gobierno Abierto se trata de una nueva cultura de la comunicación, un nuevo modelo organizativo y la liberación del talento creativo dentro y fuera de los perímetros de la función pública. No hablamos solo de tecnología, sino de una tecnología social y relacional que impulsa y estimula una cultura de cambio en la*

concepción, gestión y prestación del servicio público"
(<https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/concepto>).

Por su parte, Don Tapscott (2010), nos dice que *"Un gobierno abierto, es un gobierno que abre sus puertas al mundo, co-innova con todos, especialmente con los Ciudadanos; comparte recursos que anteriormente estaban celosamente guardados, y aprovecha el poder de la colaboración masiva, la transparencia en todas sus operaciones, y no se comporta como un departamento o jurisdicción aislada, sino como una estructura nueva, como una organización verdaderamente integrada y que trabaja en red"*
(<https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/concepto>).

Y, para Calderón y Lorenzo, (2010), es *"Aquel que entabla una constante conversación con los Ciudadanos con el fin de escuchar lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y teniendo en cuenta sus preferencias, que facilita la colaboración de los Ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta, y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente"*
(<https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto/concepto>).

4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El presente tema está asociado a la Gestión de la Información, tema que también, ha sido significativo al interior de las organizaciones privadas y públicas, pues éstas han tenido que modificar o readecuar sus propias modalidades de gestión para hacer frente a las situaciones generadas por las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs).

En el sector público, las nuevas formas o estilos de gestión, han provocado cambios importantes en el campo de la información a fin de enfrentar los problemas específicos asociados a la gestión de unidades, sistemas y redes de información.

Lo anterior trae consigo la dictación de nuevas normas, nuevos procedimientos, metodologías y productos asociados no solos a las actividades de la información como tal, sino que también a los procesos de gestión de información que han tenido que modernizarse.

Además, *“se postula el surgimiento de un nuevo paradigma de los sistemas de información, llamando la atención sobre los dos elementos básicos que lo caracterizan: el primero sitúa al Usuario como centro de gravedad de los sistemas de información, condicionando de este modo, las acciones de diseño y operación de los mismos; y el segundo elemento señala que, en este nuevo paradigma, se visualiza a los procesos productivos informacionales, como procesos de agregación de valor a la información”* (CEPAL, 1995, pág. 12).

Se establecen, además, dentro de la gestión de la información categorías asociadas a nuevas redes de información como son por ejemplo, el INTERNET¹¹ y el INTRANET¹², en donde surge un nuevo actor, el gestor de la información en la organización.

5. ATENCIÓN AL USUARIO Y CALIDAD DE SERVICIO

Antes de explicitar en que consiste la Atención al Usuario y Calidad de Servicio, se van a conceptualizar los siguientes términos: Usuario, Cliente, calidad y servicio.

Un **Usuario** es la persona que utiliza o trabaja con algún objeto o que es destinataria de algún servicio público, privado, empresarial o profesional (<https://es.slideshare.net/taimutay/atencin-al-usuario-y-servicio-al-cliente>).

¹¹ **Internet**, es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, lo cual garantiza que las redes físicas heterogéneas que la componen formen una red lógica única de alcance mundial (<https://es.wikipedia.org/wiki/Internet>).

¹² **Intranet**, es una red informática que utiliza la tecnología del protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización. Suele ser interna, en vez de pública como internet, por lo que solo los miembros de esa organización tienen acceso a ella (<https://es.wikipedia.org/wiki/Intranet>).

En tanto, dentro de la Administración Pública, un **Usuario**, es considerado como *el destinatario o consumidor final de los servicios públicos* (SUBDERE, 2002, pág. 203), es decir, de los *actos de los Organismos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continua* (SUBDERE, 2002, pág. 182).

Por su parte, un **Cliente** es *quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago* (<https://es.slideshare.net/taimutay/atencin-al-usuario-y-servicio-al-cliente>).

Un **Producto y Servicio**: Se refiere a todas las prestaciones que entrega una institución al/la Usuario(a) externo(a), cumpliendo sus funciones y satisfaciendo sus necesidades. Estas prestaciones pueden ser, por ejemplo, la entrega de documentación, la tramitación de subsidios, la entrega de pensiones, una atención médica, etc.

También, un **Cliente** es un *individuo que se beneficia con la utilización o consumo de los bienes o servicios producidos por una organización* (SUBDERE, 2002, pág. 41).

En términos económicos, un **Servicio**, es *toda prestación de carácter intangible que contribuye a la satisfacción de una necesidad, sea individual o colectivamente* (SUBDERE, 2002, pág. 181).

Archila (2004), señala que en términos simples los **Servicios** son *acciones, procesos y ejecuciones, pueden ser objetos tangibles, que puedan verse, tocarse o sentirse, o en lugar de ello, pueden ser acciones y ejecuciones intangibles*.

También, un **Servicio** es considerado como el conjunto de acciones o actividades de carácter misional diseñadas para incrementar la satisfacción del Usuario, dándole valor agregado a las funciones de la Entidad en cuestión, sea ésta pública o privada.

Los Servicios, pueden estar direccionados al Usuario, al Cliente o al Ciudadano.

Servicio al Usuario *responder a las necesidades de aquel que hace uso de algo (producto o servicio).* (<https://es.slideshare.net/taimutay/atencin-al-usuario-y-servicio-al-cliente>).

Servicio al Cliente *responder a las necesidades de aquel que adquiere un producto o servicio.* (<https://es.slideshare.net/taimutay/atencin-al-usuario-y-servicio-al-cliente>).

Servicio al Ciudadano *ofrecer y entregar a los Ciudadanos - Clientes naturales y jurídicos (públicos, mixtos y privados) trámites y servicios (tangibles e intangibles) con calidad integral y accesibilidad; que aporte a sus objetivos y les genere satisfacción y memorabilidad positiva* (<http://epn.gov.co/elearning/distinguidos/ETICA/glosario.html>)

Y, **Calidad**, es la *medida del grado en que un bien o servicio cumple con las especificaciones necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de los Clientes.* Generalmente, está determinada por un estándar o norma (SUBDERE, 2002, pág. 34).

Además, la **Calidad**, se puede conceptualizar a partir de la Norma ISO: 9000: 2005 como el *grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos.*

La **Calidad**, es el *grado en que un servicio cumple los objetivos para los que ha sido creado.* La satisfacción del ciudadano es un componente importante en la calidad de los servicios.

Pero, también, la **Calidad** tiene que ver con *cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.*

En términos generales, la **Calidad**, no es más que ofrecer a la Ciudadanía un servicio que supere sus expectativas.

En tanto, la Atención puede ser dirigida al Usuario, al Cliente o al Ciudadano.

Atención al Usuario *poner los sentidos en aquel que usa algo.* (<https://es.slideshare.net/taimutay/atencin-al-usuario-y-servicio-al-cliente>).

Atención al Cliente *poner los sentidos en aquel que adquiere un producto o servicio.* (<https://es.slideshare.net/taimutay/atencin-al-usuario-y-servicio-al-cliente>).

Atención al Ciudadano, es brindar una adecuada atención a éste, o sea, al Ciudadano, a fin de garantizar una pronta respuesta a sus requerimientos, peticiones, solicitudes e incluso quejas en el marco de lo que establece la normativa pública. Atención que tiene a su haber diversos medios: personalizado, escritos, a través de los correos electrónicos o de buzones de sugerencias, según el caso.

Por consiguiente, la **Atención al Ciudadano**, es un servicio integrador de la atención presencial, telefónica o telemática (páginas web) de una entidad pública o privada que permite al Ciudadano acercarse a este tipo de entidades a través de cualquiera de los canales o medios indicados en función de sus necesidades y disponibilidades.

El **Ciudadano**, es un *“individuo o conglomerado de individuos representados en una comunidad con necesidades, expectativas y deseos específicos, que como consecuencia buscan al Estado como un medio para canalizar sus necesidades y demandas, esperando que éste cree los mecanismos e instrumentos necesarios para satisfacerlas”* (http://epn.gov.co/elearning/distinguidos/ETICA/22_caracterizacin_del_ciudadano.html)

Además, el **Ciudadano** de hoy, tiene entre sus características, las siguientes: Presenta alto nivel de exigencia en el servicio; solicita un trato personalizado; demanda valor agregado, él busca que sus expectativas no sólo que sean satisfechas, sino que, además, sean superadas; evalúa constantemente lo que le proporciona la entidad, está pendiente del trato, del tiempo que transcurre, etc.

Se suma a lo anterior, que el **Ciudadano** tiene a su haber un conjunto de derechos y deberes sociales y políticos.

Además, de esa capacidad política reconocida para intervenir en la configuración de un Gobierno determinado, a través del ejercicio del voto democrático, y de esta manera, influir en la propia gestión de los servicios públicos que recibirá; los **Ciudadanos**, dada su condición de Contribuyentes, son de alguna forma, co-propietarios de los entes que prestan los servicios públicos.

Por lo tanto, a partir del reconocimiento de los derechos de ciudadanía, los **Ciudadanos** pueden agruparse a partir de la siguiente tipología:

- ❖ **Ciudadano Administrado:** Cuando el poder y el grado de sustitución que tiene son bajos, ya que la oferta pública o es la única posible para el Ciudadano y está obligado a recurrir a ella (licencia de obras, permisos, certificaciones, etc.) o, aunque exclusiva, el grado de elección por parte del Ciudadano pasa únicamente, por ejemplo, por cambio de territorio. Se puede considerar que para esta oferta los Ciudadanos no tienen libertad de elección. En esta situación de verdadero monopolio la oferta de la Administración no está orientada necesariamente a los Ciudadanos.
- ❖ **Ciudadano Usuario:** En algunas ocasiones aparecen elementos de equilibrio en el intercambio entre la oferta del servicio y su necesidad por parte de los Ciudadanos (asistencia sanitaria, sistema educativo, etc.). Se trata de servicios en los cuales existe una cierta flexibilidad del Ciudadano para optar entre diferentes tipos de oferta pública, aunque no siempre pueda realizar esta elección. En este caso, la Administración, adopta una

cierta orientación hacia el mercado, aunque mantenga su oferta ceñida a las características institucionales públicas.

- ❖ **Ciudadano Consumidor:** En algunas situaciones los Ciudadanos pueden escoger los servicios entre una oferta variada, en la cual pueden concurrir la iniciativa privada y pública, y mediante la entrega de un “tiquet o vale”, pueden disfrutar gratuitamente de los mismos. En esta situación, el Cliente no es propiamente el Ciudadano, sino la Administración que paga el servicio, aunque aquel posee algunas de las características propias de un Cliente del servicio privado: puede escoger y, si no le gusta el servicio, abandonarlo por otro de su agrado.
- ❖ **Ciudadano Cliente:** Esta condición se da cuando hay un elevado grado de sustitución y el poder discrecional del Ciudadano es muy alto. En esta situación, el intercambio entre la oferta y la demanda es libre y, ciertamente, se da en unas condiciones de competitividad (agencias de colocación, servicio de correo, algunos transportes, localización de espacios industriales, etc.). Se trata de un escenario único en el cual, la propia Administración ha introducido elementos de mercado en la provisión de los servicios públicos procurando que el Ciudadano pueda optar entre oferta pública y privada y buscando que pague por los servicios y pueda practicar el derecho de elección de los mismos. Sólo en estos casos es posible hablar con propiedad del Ciudadano como verdadero Cliente de la Administración (Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia, s/f, páginas 65 - 66).

La **Calidad del Servicio**, desde la óptica de las percepciones de los Clientes, puede ser definida como *“la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los Clientes y sus percepciones (Zeithaml, 1993).*

Por lo tanto, entre las Expectativas y la Percepción se pueden establecer las siguientes relaciones:

- ❖ Si las Expectativas son **mayores** a la Percepción sucederá que al Usuario no quedará satisfecho del servicio recibido porque sus expectativas de calidad eran muy superiores.
- ❖ Cuando las Expectativas son **iguales** a la Percepción se obtiene la satisfacción del Usuario, ya que éste en ningún momento se siente decepcionado por la calidad recibida.
- ❖ Mientras que, si las Expectativas son **menores** a la Percepción la calidad recibida, además de ser satisfactoria, aproxima la gestión del servicio hacia la calidad ideal deseada por el Usuario.

Todo este enfoque garantiza que sean los Usuarios quienes determinen la calidad de los servicios. Ello significa que para cada servicio será determinante el punto de vista del Usuario.

La **Calidad** en la prestación de un **Servicio** es un proceso dinámico que abarca desde el diseño de la producción del servicio hasta el momento mismo de su prestación. Por este motivo, la gestión de la calidad en un organismo público no atañe únicamente a la Unidad que presta directamente el servicio sino al conjunto de la organización pública. La calidad es responsabilidad de toda la Administración, de tal manera que no puede abordarse de forma parcial sino como una propuesta integral.

La **Calidad de Servicio**, corresponde al grado en que la gestión de solicitudes ciudadanas -consultas¹³, opiniones, quejas¹⁴, reclamos¹⁵,

¹³ **Consultas:** Acción que tiene toda persona de acudir ante las Autoridades públicas para que manifiesten su parecer sobre materias relacionadas con sus atribuciones. Es el derecho que tiene toda persona de acudir ante las Autoridades públicas para formular consultas escritas o verbales, en relación con las materias a su cargo.

¹⁴ **Quejas:** Es la manifestación de protesta, censura, descontento o inconformidad que formula una persona en relación con una conducta que considera irregular de uno o varios Servidores Públicos en desarrollo de sus funciones.

¹⁵ **Reclamos:** Es el derecho que tiene toda persona de exigir, reivindicar o demandar una solución, ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un servicio o a la falta de atención de una solicitud.

peticiones¹⁶, sugerencias¹⁷ o felicitaciones¹⁸- en el marco de la legislación correspondiente y los bienes y/o servicios proporcionados por la institución son apropiados o adecuados a las necesidades de los Ciudadanos(as) / Clientes(as) / Beneficiarios(as), es decir, de aquellas personas que reciben o utilizan los servicios o productos que se generan bajo la responsabilidad de la institución, y satisfacen sus necesidades.

La **Calidad del Servicio** es *“una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus Usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.*

La Calidad de Servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los Usuarios” (Bonneyoy y Armijo, 2005, pág. 36).

La calidad no sólo tiene que ver con el servicio, en sí, sino que, además, por ejemplo, con la Atención, o con la entrega de Información.

La **Calidad de Atención**: se entiende como el resultado de la gestión integrada de los espacios de atención¹⁹, o sea, los canales de contacto entre la institución y la ciudadanía vinculados a la gestión de solicitudes en el marco de la legislación correspondiente, la participación ciudadana y la provisión de productos estratégicos; de las solicitudes ciudadanas, de la información sobre calidad de servicio, y de los mecanismos de transparencia de los actos y

¹⁶ **Peticiones:** Es el derecho fundamental que tiene toda persona a presentar solicitudes respetuosas a las Autoridades, por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución.

¹⁷ **Sugerencias:** Es una propuesta que se presenta para incidir o mejorar un proceso cuyo objeto está relacionado con la prestación de un servicio o el cumplimiento de una función pública. Es la manifestación de una idea o propuesta para mejorar el servicio o la gestión de la entidad.

¹⁸ **Felicitaciones:** Manifestación por la satisfacción que experimenta un Ciudadano con relación a la prestación de un servicio por parte de una entidad pública.

¹⁹ Son considerados como espacios de atención: Oficinas de Informaciones, Reglamos y Sugerencias (OIRS), Oficinas de Atención para prestaciones relacionadas con los productos estratégicos, Centros de Documentación, Buzones Ciudadanos, Portales Web, Teléfonos de Atención, Oficinas Móviles, Call Center y Oficina de Partes, entre otros

resoluciones y de otros sobre participación ciudadana, así como de las competencias de los(as) Funcionarios(as) sobre dichas materias.

En otras palabras, la **Calidad de Atención**, alude a la percepción que el Ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio; que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

En tanto, la **Atención de Calidad**: proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los Usuarios de determinado servicio.

Y, la **Calidad de Información**, dice relación con proporcionar a la Ciudadanía la información que necesitan, que satisfaga sus necesidades y preferencias, utilizando una variedad de canales apropiados que permitan, en la práctica la accesibilidad de la información, es decir, disponer de servicios de información de fácil acceso para la ciudadanía mediante el suministro de varios canales alternativos.

6. MODELOS DE ATENCION DE PÚBLICO

Los modelos de Atención de Público o de Atención al Usuario o de Atención al Cliente o de Atención al Ciudadano como cualquier otro modelo han evolucionado con el tiempo y se han ido ajustado a las necesidades de los Usuarios con la finalidad de mejorar la satisfacción que los Ciudadanos tienen en relación a la tramitación de servicios que ofrecen ya sean las instituciones públicas, organizaciones privadas o establecimientos comerciales.

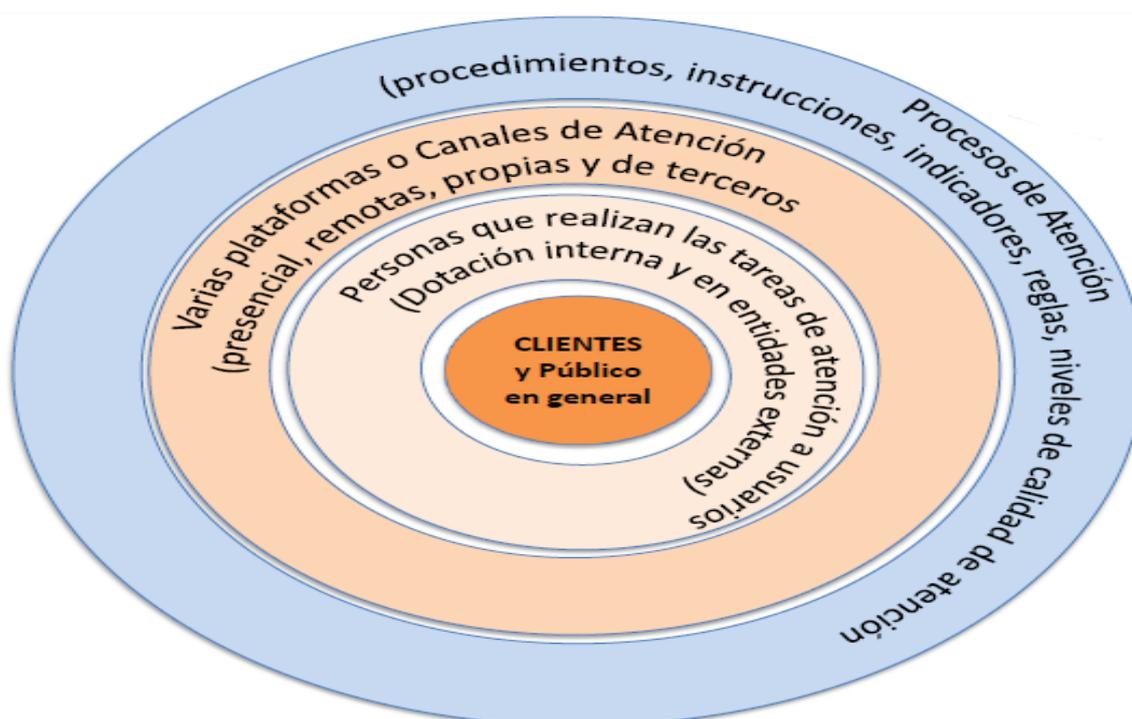
El Modelo de Atención es el mecanismo por el cual se busca satisfacer a los Ciudadanos y cumplir su objetivo.

El Modelo de Atención es aquel en el cual se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo en el Módulo de Atención correspondiente, por tanto, debe incluir las características del

servicio, las condiciones del inmueble o espacio de atención, infraestructura, recursos humanos y tecnológicos.

Elementos que son parte de un Modelo de Atención: Clientes y Público en general; las personas que realizan las tareas de atención a Usuarios, es decir, la dotación interna de una institución y en entidades externas; las denominadas Plataformas o Canales de Atención, que pueden ser según el caso, presencial, remotas, propias y de terceros; y, los Procesos de Atención, o sea, los procedimientos, instrucciones, indicadores, reglas, y niveles de calidad de Atención (Ver Diagrama N° 1).

Diagrama N° 1
Elementos de un Modelo de Atención



Los Modelos pueden ser de tres tipos: Fragmentado; Integral; y, de Gestión de Atención de Público.

El modelo **Fragmentado** de Atención de Público se caracteriza por el hecho de que la sala de atención de público está constituida por distintas áreas de especialistas en sus temas, a partir de lo cual, el Usuario es derivado según

la necesidad que éste planteaba; y, por lo mismo, las personas que atienden, se vuelven especialistas en cada tema.

En tanto, el modelo **Integral** de Atención de Público caracteriza por el establecimiento de niveles de atención de público, que dependiendo del tipo de entidad puede ser 2 o más niveles, lo que permitiría atender al Usuario de forma más eficiente.

La constitución de niveles de Atención, requiere, tanto perfiles como competencias distintas, debido a que el grado de conocimiento de los sistemas involucrados y normativas existentes para cada caso, se va a diferenciar sólo por la complejidad de trámites que cada uno de los niveles creados va a enfrentar.

En teoría, la atención del Usuario sería de manera integral, debería mejorarse los tiempos de atención a éste, cambiaría la imagen de la entidad involucrada frente a la Ciudadanía, ya que se detonaría una mayor eficiencia en los procesos de Atención, y el Personal involucrado contaría con conocimientos integrales

Y, el modelo de **Gestión** de Atención de Público surge ante la necesidad de las instituciones -privadas o públicas-, de dar solución a las variadas inquietudes en torno a la atención ciudadana, con lo cual se va teniendo un mayor conocimiento del Usuario, Cliente, o Beneficiario, según el caso; lo que conllevaría en teoría a un proceso de atención más ágil; a una modernización del flujo de atención; a la reducción en los tiempos de atención de público, a la estandarización de los trámites que se realizan; a la mejora de los sistemas existentes en este tipo de instituciones; y, a la detección de brechas de capacitación para las personas en la atención a la ciudadanía.

CAPÍTULO IV MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se presentará el enfoque de estudio (en este caso, una Investigación Cualitativa), el nivel de investigación (en este caso, Descriptiva), el instrumento metodológico a utilizar y su respectiva población y muestra a analizar.

1. ENFOQUE DE ESTUDIO

El enfoque de estudio de la presente investigación es de tipo cualitativa, la cual es significativamente creativa e interpretativa y esto se adecua a la investigación en curso, ya que es semiestructurada y con entrevistas presencial y la última con correo electrónico.

Comienza a asumirse que el proceso de generación de conocimiento cualitativo tiene mucho de interpretación y de construcción, lo que obliga al Investigador a realizar un continuo tránsito que va desde sus notas y técnicas a la escritura de sus interpretaciones y viceversa, tantas veces como sea posible (Flores, 2013, pág. 70).

Los investigadores cualitativos tienden a recoger datos de campo en lugar donde los participantes experimentan el fenómeno o problema de estudio. Recopilan datos por sí mismos al examinar documentos, observar el comportamiento o entrevistar participantes.

Busca comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa, son técnicas que son humanistas, tienen en cuenta a la persona. Es un estudio orientado al proceso, orientado a los descubrimientos, exploratorio, descriptivo, fundamentado en la realidad (García, Giacobbe, 2009 pág. 57).

El análisis que realizan es inductivo²⁰, los Investigadores cualitativos suelen construir patrones, categorías y temas, de abajo hacia arriba, organizando sus datos hasta llegar cada vez a unidades de información más abstractas (Martínez, 2011, pág. 78).

De acuerdo con los paradigmas de investigación social, esta investigación se enmarca en el paradigma constructivista. Donde la realidad es subjetiva y múltiple, se asume además que los procesos de conocimiento y reflexión acerca de ello (CLACSO, 2005, pág. 40).

La postura constructivista explica los fenómenos sociales no pueden basarse en la existencia de una realidad preexistente, sino que construida en el acto de explicación de los fenómenos sociales no puede basarse en la existencia de una realidad preexistente, sino que es construida en el acto de explicación (Flores, 2013, pág. 58).

2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es de tipo descriptivo, porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a su análisis (Sampieri, 2010, pág. 80).

De lo expuesto por el autor, se deduce que toda investigación del nivel descriptivo estará encaminada a la búsqueda de información exacta acerca del hecho o fenómeno a estudiar en un momento determinado con la finalidad de describirlo objetivamente en todas sus dimensiones.

La presente investigación, al buscar analizar los cambios que ha generado este nuevo Sistema de Presentaciones de la TGR, resulta decir que así han

²⁰ Un análisis inductivo consta de cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro, la clasificación y estudios de estos hechos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a la generalización y a la contratación de los hechos investigados, en <https://definicion.de/metodo-inductivo/>

existido cambios significativos y esto se ve reflejado más adelante en las tablas de esta investigación

3. INSTRUMENTO METODOLÓGICO

Para esta investigación se utilizará la entrevista semi-estructurada como instrumento metodológico, cuyo principal objetivo es obtener la información relevante que se quiere conseguir en la Tesorería General de la República.

Para Flores la entrevista es vista como un relato de uno o varios sucesos o acontecimientos, narrado por la misma persona que lo ha experimentado, y desde su punto de vista (2013).

Para Maxwell, citado por Flores, la característica principal de la entrevista radica en el proceso interactivo entre el Investigador y un tipo preferente de fuente de información (actor social) donde se genera de forma explícita e implícita, el interés por establecer una serie de preguntas que dirigen el proceso de investigación (Maxwell, citado por Flores, 2013, pág. 148).

Se busca una mayor flexibilidad en función de la respuesta del Informante, tiene una estructura más clara, pero deja margen al Entrevistado de maniobra, no se cortan las preguntas, pero cuando vemos que no se puede sacar más respuestas, regresamos al guion (Vizcaíno, 2013, pág. 62).

Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del Investigador para poder encauzar y estirar los temas (Peláez, 2011).

4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para efectos del presente estudio, la población la conforma la Tesorería General de la República, y la muestra será la Tesorería Provincial de La Florida.

Dentro de la Tesorería Provincial de La Florida, en que trabaja un total de 40 funcionarios/as, se seleccionará una muestra intencionada de 6 funcionarios que ocupan los siguientes cargos, y que tienen conocimiento respecto del Sistema en estudio, o sea, del Sistema Integral de Presentaciones (SIP):

- Tesorero Provincial de La Florida.
- Jefe de Operaciones (S) de la Tesorería Provincial de La Florida.
- Supervisor/a de Analista de la Tesorería Provincial de La Florida
- 3 Analistas de la Tesorería Provincial de La Florida.

CAPÍTULO V

EL SISTEMA INTEGRAL DE PRESENTACIONES (SIP) DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

En este capítulo se dará una descripción general del Sistema Integral de Presentaciones (SIP) de la Tesorería General de la República (TGR), además, se aludirá a los procedimientos asociados a dicho Sistema y a las funcionalidades del mismo.

1. EL SISTEMA INTEGRAL DE PRESENTACIONES (SIP)

“Dado que el Servicio de Tesorerías tiene como uno de sus desafíos institucionales asegurar la Calidad de todos sus servicios; se han establecido una serie de objetivos y metas orientadas en dicho sentido”. Es por ello, que se desarrolló “la Plataforma de AIX, un sistema de trazabilidad orientado a registrar todos aquellos eventos a través de los cuales se desarrolla y resuelve una Solicitud; es decir, desde su Recepción hasta su total Tramitación, con el objeto de garantizar el cumplimiento de los plazos en la resolución de las diversas Solicitudes presentadas, el cual se ha denominado Sistema Integral de Presentaciones (SIP)”. (TGR, 2017, pág. 1).

El Sistema Integral de Presentaciones constituye una de las fuentes de entradas²¹ de lo denominado Atención Ciudadana Servicio de Tesorerías, que tiene por objetivo atender y responder las Solicitudes realizadas por la Ciudadanía / Contribuyente²²/ Usuario ante las Oficinas del Servicio de Tesorería, junto con la fuentes de entradas tenemos entradas, salidas y receptores de las salidas (ver Tabla N° 2).

²¹ Otras fuentes de entradas de Atención Ciudadana Servicio de Tesorerías son: Sistema de Gestión de Salas de Atención (SIGSAI), Sistema Automatizado de Egresos (SAE), Sistema Consulta y Modificaciones (AIX), Sistema de Convenio y Condonaciones, Sistema de Registro y Seguimiento de Solicitudes Ciudadana (ENGAGE), ENGAGE derivados de otros Centros de Responsabilidad, Sistema de Gestión Documental, EXEDOX, que luego se registra en el SIP de la División de Operaciones y Atención Ciudadana, Sistema Creación Suscriptor y Kioskos de Auto-atención (TGR, 2018, págs. 1 y 2).

²² **Contribuyente:** Personas naturales o jurídicas; o los administradores o tenedores de bienes ajenos afectados por impuestos (<https://www.tesoreria.cl/web/asistencia/irGlosario.do>); el cual tiene adscrito un conjunto de Derechos y Deberes como Usuario de la Tesorería General de la República.

Tabla N° 2
Atención Ciudadana Servicios de Tesorerías
Sistema Integral de Presentaciones (SIP)

Fuentes de Entradas	Entradas	Salidas	Receptores de las Salidas
Sistema Integral de Presentaciones (SIP)	Requerimiento Ciudadano a través del SIP, con número de Solicitud, RUT y Materia de lo requerido en la visita presencial.	Solicitud Atendida SIP, según lo requerido, indicando la fecha probable de resolución, en estado cerrado y resuelto.	Ciudadanos / Contribuyentes naturales y/o jurídicos.

Fuente: Tesorería General de la República.
 Elaboración: Propia.

El SIP registra las solicitudes de Contribuyentes asociadas a operaciones de regularización de la Cuenta Única Tributaria (CUT) o del módulo Otros Egresos del Sistema Automatizado de Egresos (SAE).

Este nuevo Sistema de la Tesorería General de la República, tiene como marco normativo lo establecido en la Circular²³ Normativa N° 105, la cual en una primera instancia correspondió a la Versión 1.0, de 31 de enero de 2013, posteriormente, el 30 de julio de 2015, se emitió la Versión 2.0 de la misma, y el 20 de marzo de 2017, se actualizó dicha Circular, al formularse su Versión 3.0, cuyas materias versan sobre la puesta en marcha del Sistema Integral de Presentaciones, que se encuentra vigente al momento de realizar la presente investigación.

En la Tabla N° 3 se señalan las diferentes modificaciones que ha tenido la Circular Normativa N° 105 y que ha dado origen a cada una de sus versiones.

²³ **Circular** es un documento en que se abordan todas aquellas informaciones, instrucciones e interpretaciones administrativas, dirigidas al Público general o Contribuyentes, así como a los Funcionarios de la TGR acerca del criterio que se aplicará en el cumplimiento de una ley determinada (<https://www.tesoreria.cl/web/asistencia/irGlosario.do>).

Tabla N° 3
Detalle de Modificaciones de la
Circular N° 105 de la TGR

N° VERSIÓN	FECHA VERSIÓN	DETALLE DE MODIFICACIONES
1.0	18/04/2013	
2.0	30/07/2015	Incorporación de todas las presentaciones al Sistema Integral de Presentaciones (SIP).
3.0	20/03/2017	En letra a) del punto 4.3 Administrar Solicitud, se incorporan nuevas consideraciones a tener presente.

Fuente: TGR. Circular N° 105, Versión 3.0, 2017.

Elaboración: Propia.

La Circular Normativa N° 105 Versión 3.0 tiene como base legal, por un lado, una serie de Leyes, Decretos, Resoluciones y Otros²⁴; y, por otro, un conjunto de documentos normativos relacionados con la materia emitida con anterioridad por la TGR²⁵.

En la presente Circular Normativa, se enuncian, tanto sus destinatarios, como los plazos a cumplir. También, se alude a un Procedimiento General, donde se establecen: propósito, alcance, desarrollo del procedimiento,

²⁴ Decreto Ley N° 1263 de 1975, Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, Artículo 31° del Título III, que se refiere al Régimen de Recaudación, Pago y Reintegro, que el Servicio de Tesorerías mediante el sistema de Cuenta Única Tributaria (CUT), registrará todos los movimientos que por cargos o descargos afecten a los Contribuyentes y demás Deudores del Sector Público por concepto de pagos, abonos, devoluciones, cobranzas compulsivas, eliminación y prescripción de sus deudas. Decreto con Fuerza de Ley N° 1 que fija el Texto Refundido, Coordinado, Sistematizado y Actualizado del Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías, faculta al Tesorero General para impartir al Personal de su dependencia las instrucciones necesarias para el mejor y más oportuno cumplimiento de las Leyes, Reglamentos y Normas que requieran la intervención del Servicio. Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública implementada a contar de 2009, la cual ha generado una alta exigencia en los Servicios, en lo referido principalmente a calidad y oportunidad en la entrega de información. Y, Ley N° 19.880, que Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado, Artículos 30 y 31, señala el contenido que deben tener las solicitudes en aquellos casos en que el procedimiento administrativo se inicie a petición de parte interesada y dispone las consecuencias en aquellos casos en que esta solicitud no reúna los requisitos exigidos. (TGR, 2017, págs. 1 y 2).

²⁵ Circular Normativa N° 54 de 1999, la cual comunica compromiso para disminuir tiempo de entrega de las devoluciones. Circular Normativa N° 2 de 2010, sobre implementación de los Módulos Modificaciones y Auditorías del Sistema de Cuenta Única Tributaria (CUT) en la nueva Plataforma AIX. Y, Circular Informativa N° 45 de 2011, sobre la formalización de requerimientos a Sección Administración CUT. (TGR, 2017, pág. 2).

funcionalidades del sistema; relación del sistema de presentaciones con el módulo de otros egresos²⁶; y, otras consideraciones, al respecto.

Se consideran como **Destinatarios** de la Circular Normativa N° 105 Versión 3.0, a “los Funcionarios del Servicio de Tesorerías, tanto del nivel Central, como de las distintas Tesorerías del país” (TGR, 2017, pág. 2), por lo tanto, dicha Circular, también, afecta en este caso, a la Tesorería Provincial de La Florida.

Respecto a los **Plazos**, la presente Circular Normativa determina por un lado, que “en general, las Solicitudes sobre materias de **Egresos**²⁷ deberán ser resueltas en un plazo máximo de 5 días, salvo aquellas excepciones instruidas con un plazo diferente”; y, por otro, que “en relación a las Solicitudes referidas a **Regularizaciones**²⁸, se debe propender a una rápida solución”. (TGR, 2017, pág. 2). Cabe señalar, que, en el caso de éstas últimas, la Circular Normativa N° 105 Versión 3.0, no especifica la cantidad de días, al respecto.

1.1. Procedimientos del Sistema Integral de Presentaciones (SIP)

Antes de detallar los procedimientos asociados al Sistema en estudio, cabe describir la funcionalidad de la misma, las que se explicitarán más adelante en el punto 4.2. (ver Tabla N° 4).

²⁶ Dado que el Sistema de Presentaciones genera un número de solicitud correlativo a nivel nacional, dicho número será el mismo que deberá ser ingresado a la recepción en el Módulo de Otros Egresos, de modo de mantener la interconexión entre ambos sistemas. En caso que un egreso requiera primeramente una regularización, se deberá ingresar al Sistema de Presentaciones, como tal, hasta que la regularización se encuentre en “evento cerrado”. Posteriormente, con ese mismo número se deberá iniciar el proceso del egreso en el Módulo de Otros Egresos. Solamente las actualizaciones de estado para el Módulo Otros Egresos se realizan en forma automática, debiéndose realizar los cambios en forma manual para el caso de las otras opciones. (TGR, 2017, pág. 13).

²⁷ Relativas al pago de beneficios y obligaciones fiscales que el Estado tiene con Contribuyentes, Personas Naturales, Jurídicas e Instituciones, en general. (www.tesoreria.cl)

²⁸ A modo de ejemplo, a la Cuenta Única Tributaria (CUT), de Cuentas Corrientes inconsistentes, es decir, solicitar regularizar la Cuenta Única Tributaria (CUT) de un Contribuyente o bien raíz, por inconsistencias debidamente acreditadas. (www.tesoreria.cl)

Tabla N° 4
Funcionalidad
Sistema Integral de Presentaciones (SIP)

FUNCIONALIDAD	DESCRIPCIÓN
Recepción e Ingreso	Funcionalidad que permite al Usuario recepcionar e ingresar una Presentación.
Consultar Solicitud	Funcionalidad que permite consultar por el estado o evento actual de una Solicitud.
Consultar Estadísticas	Funcionalidad que permite al Usuario consultar por el historial de eventos por las que ha pasado una Solicitud.
Editar Solicitud	Funcionalidad que permite al Usuario modificar los distintos eventos que pasa una Solicitud.
Cambiar eventos por Grupos	Funcionalidad que permite al Usuario modificar eventos de varias Solicitudes.

Fuente: TGR, Manual de Usuario Sistema Integral de Presentaciones, 2012.
Elaboración: Propia.

El Servicio de Tesorerías ha implementado un Sistema Integral de Presentaciones que “permite controlar y gestionar los plazos de respuestas de las distintas solicitudes recepcionadas, para así contar con información oportuna del proceso” (TGR, 2017, pág. 2).

En el **Procedimiento General** se establece, tanto su propósito, como su alcance (ver Tabla N° 5).

Tabla N° 5
Procedimiento General
Alcance y Propósito
Sistema Integral de Presentaciones (SIP)

PROPÓSITO	ALCANCE
Instruir sobre la implementación y uso del Sistema Integral de Presentaciones (SIP), herramienta desarrollada para llevar un seguimiento de las solicitudes recepcionadas, de modo de facilitar el control del cumplimiento de los plazos establecidos a través de información fidedigna en tiempo real.	Corresponderá a todas las solicitudes recepcionadas en las Tesorerías Regionales y Provinciales, sea a través de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) y Oficinas o Módulos de Atención. Se excluyen todas aquellas presentaciones que corresponden a Ley de Transparencia, las cuales están normadas a través de la Circular Normativa N° 60, versión 3.0, del 2012.

Fuente: TGR. Circular N° 105, Versión 3.0, 2017.
Elaboración: Propia.

El desarrollo del procedimiento es a través de la SIP, el cual se encuentra implementado a través de la Intranet del Servicio de Tesorerías.

1.2. Funcionalidades del Sistema

1.2.1. Recepción e Ingreso de la Solicitud

Este es el, punto de partida para que se dé inicio al proceso de gestión de las presentaciones, donde es necesario, ingresar dicha presentación al Sistema Integral de Presentaciones.

- Se ingresa el RUT del Solicitante
- **Datos del Solicitante:** Nombre, Apellidos, Región, Provincia, Comuna, Dirección, Teléfono y Correo Electrónico, en caso de que el RUT no este ingresado a la base de personas del Sistema Automatizado de Egresos (SAE), se deben registrar manualmente dichos datos.
- **Datos de la Solicitud** corresponden a los siguientes campos: Tipo solicitud, Fecha de recepción, Canal de entrada, Tesorería de ingreso, Medio de Notificación y Tiempo transcurrido.
- Datos del **Documento** con los siguientes campos: Origen, Tipo de documento que origina la Solicitud; Fecha del documento, Número del documento -de no tener número el documento se deberá ingresar S/Nº-, Materia y Tipo de Solicitud.
- **Descripción** de la **Solicitud:** se deberá ingresar una breve descripción de la Solicitud.
- **Eventos**, se tienen los campos: Evento actual y Descripción Evento.

A continuación, en la **Figura N°1**, a modo de ejemplo, se muestran los campos de la funcionalidad **Recepción e Ingreso de Solicitud**.

Figura N° 1
Campos asociados a Recepción e Ingreso de Solicitud

I. DATOS DEL SOLICITANTE			
RUT ROL	3-5		
NOMBRE SOLICITANTE	ANASTASIO		
APELLIDO PATERNO	SEGUEL	APELLIDO MATERNO	CORDOVA
REGIÓN	ARICA Y PARINACOTA	PROVINCIA	ARICA
COMUNA	ARICA	DIRECCIÓN	*****
TELÉFONO	2121212	CORREO ELECTRÓNICO	aa@aa.cl
II. DATOS DE LA SOLICITUD			
TIPO SOLICITUD	Seleccione	FECHA DE RECEPCIÓN	
CANAL DE ENTRADA	Seleccione	TESORERÍA DE INGRESO	TESORERÍA GENERAL DE LA REPUBLICA
MEDIO NOTIFICACIÓN	Seleccione	TIEMPO TRASCURRIDO	0 días
III. DATOS DEL DOCUMENTO			
ORIGEN	Seleccione	TIPO DE DOCUMENTO	Seleccione
FECHA DE DOCUMENTO		NÚMERO DOCUMENTO	
MATERIA	Seleccione		
DESCRIPCIÓN SOLICITUD			
<input type="text"/> <input type="text"/>			
EVENTOS			
EVENTO ACTUAL	Recepcionado e Ingresado		
DESCRIPCIÓN EVENTO	<input type="text"/> <input type="text"/>		
<input type="button" value="INGRESAR SOLICITUD"/>			

Fuente: TGR. Circular N° 105, Versión 3.0, 2017.

Se contabiliza como **fecha de ingreso** desde el momento en que las Solicitudes **cumplen** con **todos** los **requisitos reglamentarios** y **administrativos** vigentes en Tesorería General de la República (TGR). El **día de ingreso** de la **Solicitud** (cumpliendo con los requisitos vigentes) corresponderá al día cero. Sólo se contabilizarán días hábiles. Se excluyen de esta medición aquellos conceptos de egreso que requieren algún informe externo que certifique la procedencia del pago, tales como: Ley Navarino, DFL15 y todos los nuevos egresos que impliquen en las Tesorerías Regionales y Provinciales un aumento igual o mayor al 20% de las transacciones vigentes, respecto al mismo período del año anterior.

Retomando la primera funcionalidad del SIP, tenemos que completados todos los campos correspondientes al **Ingreso de la Solicitud**, y presionado el botón **“Ingresar Solicitud”**, se dará curso a las siguientes **acciones**: **Generación del “Número de Solicitud”** y **Generación del “Comprobante de Solicitud”**, respectivamente (Ver Figura N°2).

Figura N° 2 Comprobante de Solicitud

**TESORERÍA GENERAL
DE LA REPÚBLICA**

COMPROBANTE DE SOLICITUD

N° de solicitud	: 263
Tesorería	: TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
Rut Interesado	: 2-7
Fecha Solicitud	: 28/12/2012

ANTECEDENTES DEL INTERESADO

Nombre Solicitante	: BENJAMIN SEGUNDO
Apellido Paterno	: CERDA
Apellido Materno	: GONZALEZ
Teléfono	: 1234567
E-mail	: asas@aa.cl
Región	: VALPARAISO
Comuna	: ALGARROBO
Dirección	: AAAA 2

ANTECEDENTES DE LA SOLICITUD

Tipo Solicitud	: Presentaciones
Medio de Notificación	: Correo Electrónico

ANTECEDENTES DEL DOCUMENTO

N° de Documento	: s/n
Fecha de Documento	: 28/12/2012
Materia	: Egreso
Tipo Solicitud Materia	: Devolución de Bienes Raíces
Descripción Solicitud	

devolución pago
doble

Firma del Interesado

Firma y timbre Tesorería

Fuente: TGR. Circular N° 105, Versión 3.0, 2017.

Las Presentaciones que pueden realizar los solicitantes al SIP, son muy diversas, las que son asociadas según su tipo, a variadas materias del registro del Sistema en estudio que van desde Egresos hasta Otras Materias – Otros, pasando por Otros Egresos y Regularización (ver Tabla N° 6).

Tabla N° 6
Tipo de Presentaciones
según Materias Registro SIP

TIPOS DE PRESENTACIONES	MATERIAS REGISTRO SIP
Desahucio	Egresos – Otros Egresos
Subvenciones	Egresos – Otros Egresos
Sentencias Judiciales	Egresos – Otros Egresos
Galardones (solo Resolución)	Egresos – Otros
Galardones (Resolución y Certificado)	Egresos – Otros Egresos
Extranjería	Egresos – Otros Egresos
Resolución SII: Disminución cód. 91, 27 Bis, devolución de renta, término de giro, devolución de crédito	
Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)	Egresos – Otros Egresos
Reemplazo cheque caducado	Egresos – Otros Egresos
FUPF (Sistema Único de Prestaciones Familiares)	Egresos – Otros Egresos
Bonificación de riego y drenaje	Egresos – Otros Egresos
Vale Vista caducado	Egresos – Otros Egresos
Arriendos F10, siempre y cuando ya se hayan realizado pagos	Egresos – Otros Egresos
Consignaciones	Egresos – Otros Egresos
Aduana TLC y otras	Regularización - Aduanas
Form. 24 (rectificadoras)	Regularización - SII
Pago doble	Regularización – Pago doble
Pago en exceso	Regularización – Pago en exceso
Solicitud de certificado de movimiento (Form.22)	Otras materias - Otros
Solicitud de AR (Aviso - Recibo)	Otras materias - Otros
Patentes Mineras	Otras materias - Otros
Certificado de reintegro (Ley N° 18.480)	Otras materias - Otros
Pagos no registrados	Otras materias - Otros
Certificados ex – CORA (Corporación de Reforma Agraria)	Otras materias - Otros
Bono laboral	Otras materias - Otros
Devolución consignaciones	Otras materias - Otros
Devolución acreencias caducadas	Otras materias - Otros
Minutas Internas (Divisiones, Unidades Asesoras, etc.)	Otras materias - Otros
Ingreso de cheques (No los devueltos por correo)	Otras materias - Otros

Fuente: TGR. Circular N° 105, Versión 3.0, 2017.

Elaboración: Propia.

Otros Egresos del Sistema Integral de Presentaciones (SIP), considera: aquellos egresos que se pagan de manera descentralizada cuyo proceso de

recepción, análisis y aprobación, es efectuado por Tesorerías, y no se ha automatizado de forma completa.

A partir de lo anterior, se entenderá por solicitud materializada aquella que ha sido aprobada por la Tesorería Regional o Provincial y procesada por el Sistema Automatizado de Egresos (SAE) para la disponibilización de los fondos respectivos a través del medio de pago definido por el Contribuyente.

1.2.2. Consultar Solicitud

Esta funcionalidad tiene por objetivo consultar por el estado o situación de una solicitud en un instante de tiempo.

La presente funcionalidad del SIP cuenta con dos opciones: por un lado, **Consultar eventos** de una solicitud a partir de diversos parámetros de búsqueda (ver Figura N° 3); y por otro, extraer información que permita generar **Estadísticas**, también, desde varios parámetros de búsqueda, lo que permite al Usuario consultar por el historial de eventos que pasa una solicitud, donde se incluye toda la información de la misma (ver Figura N° 4).

Figura N° 3
Consultar Evento Solicitud según Parámetros de Búsqueda

The screenshot displays a web form titled "Consultar Evento Solicitud" with a sub-header "PARÁMETROS DE BÚSQUEDA". The form contains the following fields:

- N° de Solicitud: Text input field.
- Rut del Solicitante: Text input field with a small separator box.
- Fecha del Documento: Text input field with a calendar icon.
- N° Documento: Text input field.
- Origen: Dropdown menu with "Todas" selected.
- Materia: Dropdown menu with "Todas" selected.
- Canal de Entrada: Dropdown menu with "Todas" selected.
- Unidad de Ingreso: Dropdown menu with "Todas" selected.
- Rango fecha recepción Solicitud Desde: Text input field with a calendar icon.
- Rango fecha recepción Solicitud Hasta: Text input field with a calendar icon.

A "BUSCAR" button is located at the bottom center of the form.

Fuente: TGR. Circular N° 105, Versión 3.0, 2017.

Figura N° 4
Estadística según Parámetros de Búsqueda

Fuente: TGR. Circular N° 105, Versión 3.0, 2017.

1.2.3. Administrar Solicitud

El objetivo de esta funcionalidad es editar la o las solicitudes, y adicionalmente, permite modificar varias solicitudes con mismo estado o evento.

Al igual que la funcionalidad anterior, ésta cuenta con dos opciones: por un lado, **editar solicitud** (ver Figuras N° 5 y N° 6), en este caso, permite al Usuario modificar los distintos eventos que pasa una solicitud a partir de parámetros de búsqueda y de parámetros de solicitud; y, por otro, **cambiar evento por grupo**, o sea, que permite al Usuario modificar eventos de varias solicitudes, distinta a materia Otros egresos, desde parámetros de búsqueda y parámetros de solicitud (ver Figuras N° 7 y N° 8).

Figura N° 5
Editar Solicitud según Parámetros de Búsqueda

Fuente: TGR. Circular N° 105, Versión 3.0, 2017.

Figura N° 6

Editar Solicitud según Parámetros de Solicitud

Editar Solicitud

PARÁMETROS DE SOLICITUD

N° de Solicitud	: 244
Origen	: Todas
Materia	: Todas
Canal de Entrada	: Todas
Unidad e Ingreso	: Todas

N° de Sol	Fecha de recepción	Rut Solicitante	Nombre	Apellido Paterno	Apellido Materno	Materia	Tipo Solicitud/Materia	Evento	Tenedor	Tesorería Tenedor
<input checked="" type="radio"/> 244	26/12/2012	2 - 7	BENJAMIN SEGUNDO	CERDA	GONZALEZ	Regularización	Bienes Raices	En Solicitud de Información	MARIA ELENA GALVEZ DARRIGRANDE	TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA

Total registros : 1
Cantidad Páginas : 1
1

Fuente: TGR. Circular N° 105, Versión 3.0, 2017.

Figura N° 7 Cambiar Evento por Grupo según Parámetros de Búsqueda

Cambiar Evento Por Grupo

PARÁMETROS DE BÚSQUDA

N° de Solicitud	<input type="text"/>
Rut del Solicitante	<input type="text"/>
Fecha del Documento	<input type="text"/>
N° Documento	<input type="text"/>
Origen	Todas
Materia	Todas
Canal de Entrada	Todas
Tipo Evento (*)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Seleccione Seleccione Recepcionado e Ingresado En Análisis En Solicitud de Información Aprobada Derivado en Análisis Derivado en Resolución </div>
Unidad de Ingreso	<input type="text"/>
Rango fecha recepción Solicitud Desde	<input type="text"/>
Rango fecha recepción Solicitud Hasta	<input type="text"/>

Fuente: TGR. Circular N° 105, Versión 3.0, 2017.

Figura N° 8 Cambiar Evento por Grupo según Parámetros de Solicitud

Cambiar Evento Por Grupo

PARÁMETROS DE SOLICITUD

Evento	: Recepcionado e Ingresado
Origen	: Todas
Materia	: Todas
Canal de Entrada	: Todas
Unidad e Ingreso	: Todas
Rango fecha recepción Solicitud Desde	: 26/12/2012
Rango fecha recepción Solicitud Hasta	: 26/12/2012

Seleccionar	N° de Solicitud	Fecha de recepción	Rut Solicitante	Nombre	Apellido Paterno	Apellido Materno	Materia	Tipo Solicitud/Materia	Evento	Tenedor	Tesorería Tenedor
<input type="checkbox"/>	239	26/12/2012	3 - 5	ANASTASIO SEGUEL	CORDOVA		Regularización	Bienes Raices	Recepcionado e Ingresado	MARIA ELENA GALVEZ DARRIGRANDE	TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA
<input type="checkbox"/>	238	26/12/2012	205460012 - K	aa	bb	ww	Egreso	Consultas	Recepcionado e Ingresado	MARIA ELENA GALVEZ DARRIGRANDE	TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA

Fuente: TGR. Circular N° 105, Versión 3.0, 2017.

CAPÍTULO VI DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

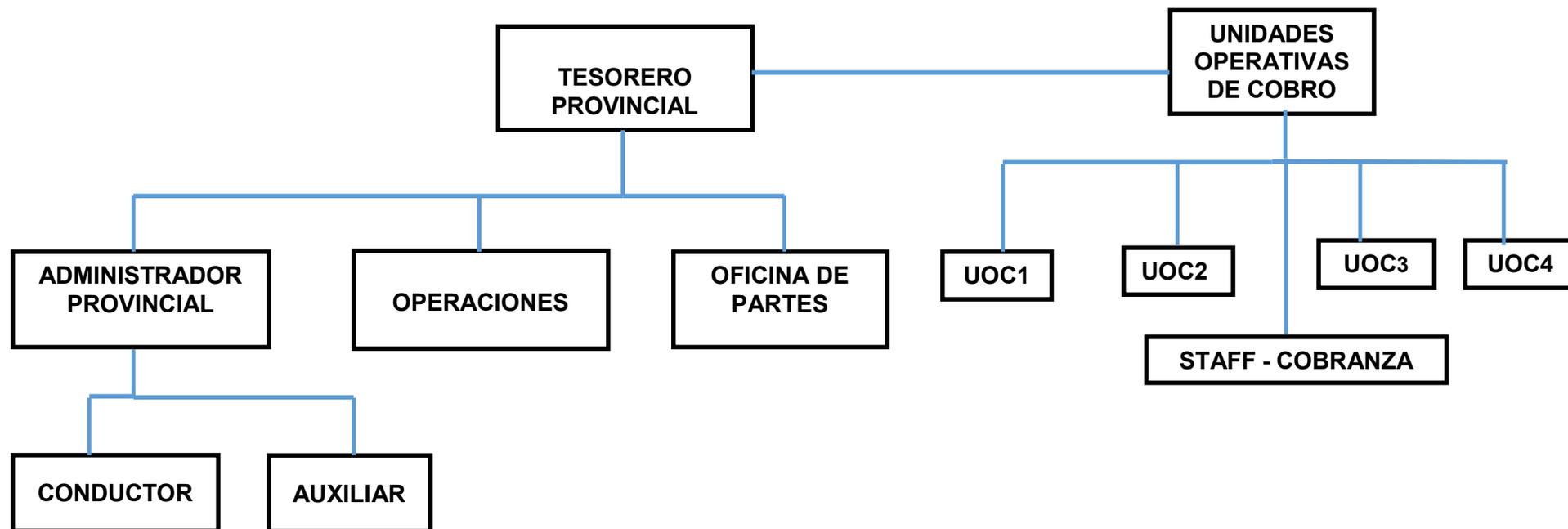
1. TESORERÍA PROVINCIAL DE LA FLORIDA

El 3 de agosto de 2007, la Tesorería General de la República, organismo dependiente del Ministerio de Hacienda, promulga la Resolución N° 2.313 Exenta²⁹, que fue publicada el 17 de agosto de ese año, que instala y organiza la Tesorería Provincial de La Florida, dependiente de la Tesorería Regional Metropolitana Santiago Oriente, con el fin de “desconcentrar la función de Atención al Contribuyente para permitirle un mejor y expedito ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones tributarias”. (TGR, 2007, pág 1).

Además, se explicita que “para todos los efectos, la Tesorería de La Florida tendrá el carácter de Tesorería Provincial. Su territorio jurisdiccional comprenderá las comunas de La Florida, Puente Alto, Pirque y San José de Maipo. Esta Tesorería cumplirá con las funciones de Ingresos, Egresos, Cobranzas y de Administración y Finanzas. Las solicitudes presentadas por los Contribuyentes ante las Tesorerías Regional Metropolitana Santiago Oriente y Regional Metropolitana, con anterioridad a la fecha de instalación de la Tesorería Provincial de La Florida, continuarán siendo conocidas hasta su total tramitación en las referidas Tesorerías. Y, que el Jefe de la Tesorería Provincial de La Florida, cumplirá las funciones propias de Tesorero Provincial y de Juez Sustanciador”. (TGR, 2007, pág 1).

²⁹ La presente Resolución Exenta, tiene como marco normativo lo establecido en el Artículo 5º, letra i) y Artículo 2º, N° 6, del DFL de Hacienda 1, de 1994, sobre Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías; la Resolución Exenta de Tesorerías N° 1.287, de 1998, y la Resolución N° 520, de 1996, de la Contraloría General de la República. (TGR, 2007, pág. 1).

Organigrama N° 3
TESORERIA PROVINCIAL DE LA FLORIDA
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta información relativa a la dotación de Personal de la Tesorería Provincial de La Florida correspondiente a los años 2016, 2017 y 2018, respectivamente.

En el Cuadro N°1 se muestra un resumen del Personal disponible en la Tesorería Provincial en estudio, por un lado, se da a conocer su dotación de Personal; y, por otro, el Personal que se encuentra fuera de ésta.

Cuadro N° 1
Resumen Personal Disponible
Tesorería Provincial de La Florida
Según Grupos de Interés
Período 2016 – 2018

	2016	2017	2018
DOTACIÓN	37	42	39
FUERA DE DOTACIÓN³⁰	4	2	-
TOTAL	41	44	39

Fuente: Tesorería General de la República.
 Elaboración Propia.

Se observa que la dotación de Personal ha ido fluctuando en el lapso de estudio, en el 2016, se contaba con 37 Funcionarios; el 2017, se produjo un incremento, subiendo a 42 Funcionarios, y en el 2018, dicha dotación disminuyó a 39 Funcionarios.

Respecto al Personal que se encuentra fuera de ésta, sólo está presente en los dos primeros años del período en estudio, que de 4 Funcionarios que hubo en el 2016, disminuyó a 2 Funcionarios el 2017, y para el año 2018, no se contabilizó a Personal fuera de la dotación de la entidad en estudio.

³⁰ **Personal fuera de dotación:** 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, suplentes y reemplazos, vigilantes privados, otro personal del Código del Trabajo y otro tipo de personal transitorio. Este Personal puede ser contratado para desempeñar una función en particular, o con recursos asignados a un determinado proyecto o programa, o para realizar actividades especiales, que contaron con asignaciones de recursos específicos (DIPRES, Anuario Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central 2011 – 2018) En el caso de la Tesorería Provincial de La Florida, corresponde a Suplentes.

En el siguiente Cuadro se da a conocer la dotación de Personal de la Tesorería Provincial de La Florida según calidad jurídica.

Cuadro N° 2
Dotación de Personal³¹
Según Calidad Jurídica³²
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 – 2018

	2016	2017	2018
PLANTA³³	16	17	13
CONTRATA³⁴	21	25	26
SUPLENTE³⁵	4	2	-
TOTAL	41	44	39

Fuente: Tesorería General de la República.
 Elaboración Propia.

En el año 2016, hay 41 Funcionarios, de los cuales 16 son de Planta y 21 son a Contrata; y, 4 Funcionarios bajo la calidad jurídica Suplente.

³¹ **Dotación de Personal;** Es el Personal que tiene una relación jurídico-laboral permanente con el sector público, es decir, el Personal de planta, a contrata, contratado como honorario asimilado a grado, a jornal y otro personal permanente (DIPRES, Anuario Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central 2011 – 2018).

³² **Calidad jurídica:** Identifica la relación laboral mediante la cual el Personal dependiente de cada institución pública se relaciona con el organismo contratante. El Personal que desempeña una función administrativa regulada, principalmente, por la Ley N°18.834 (Estatuto Administrativo) puede desempeñarse en cargos de planta, empleo a contrata, afecto al Código del Trabajo o como honorarios asimilados a grado (DIPRES, Anuario Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central 2011 – 2018).

³³ **Personal de Planta:** Personal designado para desempeñar alguno de los cargos permanentes asignados por Ley a cada institución. El Personal de Planta puede tener la calidad de Titular, Suplente o Subrogante, desempeñándose en funciones Directivas, Profesionales, Fiscalizadoras, Técnicas, Administrativas o Auxiliares. Al Personal Titular de Planta, por acceder a la carrera funcionaria, se le garantiza la estabilidad en el empleo (DIPRES, Anuario Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central 2011 – 2018).

³⁴ **Personal a Contrata:** Personas que desempeñan labores permanentes de la institución mediante su adscripción a cargos de carácter transitorio, sin acceso a la carrera funcionaria e incluidas en la dotación de una institución. Duran en su cargo, como máximo, hasta el 31 de diciembre de cada año, fecha en la cual los Servidores expiran en funciones por el solo ministerio de la Ley, salvo que hubiere sido propuesta la prórroga con al menos treinta días de anticipación, pudiendo renovarse indefinidamente. Las funciones sobre las cuales se puede desempeñar este tipo de cargos son Profesionales, Fiscalizadoras, Técnicas, Administrativas y Auxiliares (DIPRES, Anuario Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central 2011 – 2018).

³⁵ **Suplentes:** Personal que desempeña un cargo público transitorio ante ausencia del Personal de Planta o Contrata, en virtud del Artículo 4° del Estatuto Administrativo y/o del Artículo 10 de la Ley de Presupuestos vigente (DIPRES, Anuario Estadístico del Empleo Público en el Gobierno Central 2011 – 2018).

Durante el año 2017, se produjo un incremento de Personal, tanto a nivel de Planta, como a nivel de Honorarios; y disminuye la calidad jurídica de Suplentes a 2 Funcionarios.

En el 2018, en cambio, se contaba sólo con 13 Funcionarios de Planta y con 26 a Contrata, no habiendo registro de la calidad jurídica Suplente.





2. ESTADÍSTICAS DEL SISTEMA INTEGRAL DE PRESENTACIONES (SIP) DE LA TESORERÍA PROVINCIAL DE LA FLORIDA

En este apartado se presentan las estadísticas que arrojó el Sistema Integral de Presentaciones de la Tesorería Provincial en estudio para el lapso 2016 - 2018.

2.1. Solicitudes Presentadas

En el período en estudio se presentaron un total de 12.043 solicitudes en la Tesorería Provincial de La Florida, como se observa en el Cuadro N° 5, la cantidad de solicitudes se ha ido incrementando a lo largo del tiempo, pasando de 2.688 solicitudes en el año 2016 a 5.718 en el 2018.

Cuadro N° 5
Solicitudes
Tesorería Provincial de La Florida
Periodo 2016 – 2018

	2016	2017	2018
Número de Solicitudes	2.688	3.637	5.718

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

Si se compara por semestres, la mayor cantidad de solicitudes se da, por lo general, en el segundo semestre (ver Cuadro N 6).

Cuadro N° 6
Solicitudes por Semestres
Tesorería Provincial de La Florida
Periodo 2016 – 2018

AÑOS	Primer Semestre	Segundo Semestre	TOTAL
2016	1.105	1.583	2.688
2017	1.365	2.272	3.637
2018	2.764	2.954	5.718

Fuente: Cuadro Anexo N° 1.
Elaboración Propia.

2.2. Solicitudes según Ítem

Dentro de la base de datos SIP, la información relativa a las solicitudes se puede agrupar bajo diferentes ítems, tales como: Origen, Tipo de Documento, Materia, Tipo de Solicitud / Materia, Evento de la Solicitud y Tiempo transcurrido.

El **Origen** puede corresponder a un Contribuyente, cuando se trata de una presentación; a un Servicio Girador, cuando se trata de Resoluciones u Oficios, o una determinada operación.

El **Tipo de Documento** que origina la Solicitud: puede pertenecer a una Presentación, Minuta, Oficio, Resolución, Cheque caducado, etc.

La **Materia** es definida a partir de la naturaleza de la Solicitud y corresponden a Egreso³⁶, Recaudación³⁷, Regularización³⁸, Cobranza, Administración y Finanzas, y Otras materias.

El **Tipo de Solicitud / Materia** estará determinado por el tipo de materia definida, por ejemplo, “Otros egresos”, en el caso de regularizaciones. Dependerá del tipo de materia seleccionada.

El **Tiempo transcurrido** alude a la cantidad de días pasados desde la fecha de recepción de la solicitud correspondiente hasta su resolución.

2.3 Solicitudes según Materias

Una vez explicitado, en que consiste cada uno de los ítems en que se agrupan las Solicitudes del SIP, a continuación, se tomará como base cada una de las **Materias** que reconoce el SIP, y partir de ellas, se dará a conocer la información correspondiente a la Tesorería Provincial de La Florida por Tiempo transcurrido, Origen, Tipo de Documento, Tipo de Solicitud / Materia y Evento de la Solicitud.

Se iniciará con el Tiempo transcurrido, ya que se toma como punto de partida, lo señalado por la Circular Normativa N° 105, Versión 3.0 que norma al Sistema Integral de Presentaciones (SIP), donde se establece que las Solicitudes sobre materias de **Egresos** deberán ser resueltas en un plazo máximo de 5 días, salvo aquellas excepciones instruidas con un plazo diferente; y, por otro, que en relación a las Solicitudes referidas a **Regularizaciones**³⁹, se debe propender a una rápida solución, y se terminará con lo relativo al Evento de la solicitud.

³⁶ Relativas al pago de beneficios y obligaciones fiscales que el Estado tiene con Contribuyentes, Personas Naturales, Jurídicas e Instituciones, en general (www.tesoreria.cl).

³⁷ Corresponde a una de las Funciones del Servicio de Tesorerías, que trata de la acción de recaudar y cobrar los tributos y créditos del Sector Público (www.tesoreria.cl).

³⁸ En materia de deudas fiscales, opera cuando el Contribuyente suscribe un Convenio de pago que lo hace salir de la situación de morosidad y suspende las acciones de apremio en su contra (www.tesoreria.cl).

³⁹ A modo de ejemplo, a la Cuenta Única Tributaria (CUT), de Cuentas Corrientes inconsistentes, es decir, solicitar regularizar la Cuenta Única Tributaria (CUT) de un Contribuyente o bien raíz, por inconsistencias debidamente acreditadas. (www.tesoreria.cl)

Previamente, se aludirá a la cantidad total de Solicitudes por Materia para el lapso de estudio que se presentaron en la Tesorería Provincial de La Florida.

En este ítem destaca **Egreso**, pues la mayor cantidad de solicitudes corresponde a este tipo de materia sobre lo alcanzado por Otras Materia, Regularización y Cobranza, respectivamente (ver Cuadro N° 7).

Cuadro N° 7
Número de Solicitudes según Materia
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 – 2018

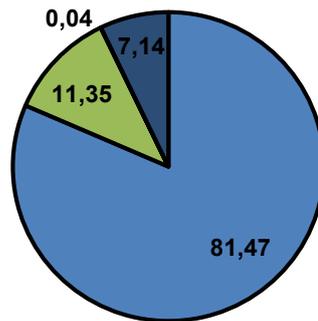
MATERIA	2016	2017	2018
Administración y Finanzas	-	-	1
Cobranza	-	100	477
Egreso	2.190	2.789	4.249
Otras Materia	305	603	851
Recaudación	1	4	20
Regularización	192	141	120
TOTAL	2.688	3.637	5.718

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

Porcentualmente, la materia Egreso, representaba el 81.47% del total de solicitudes en el año 2016, en cambio el 2017, abarcó el 76.68% del total, y en el año 2018, alcanzó al 74.31%, respectivamente (ver Gráficos N° 1), disminución porcentual que se debió al aumento sostenido del número de solicitudes correspondientes a la materia Otras Materia entre el 2017 y 2018, y a la disminución de la cantidad de solicitudes relativas a la materia Regularización durante esos mismos años.

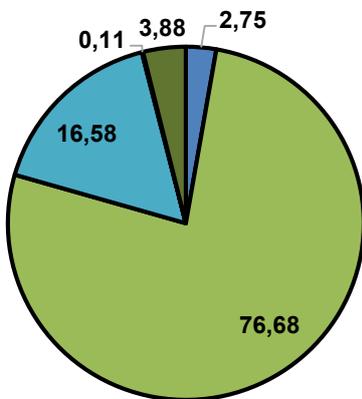
Gráficos N° 1
Distribución Porcentual de la Cantidad de Solicitudes según Materia
Tesorería Provincial de La Florida
Años 2016, 2017 y 2018

Año 2016



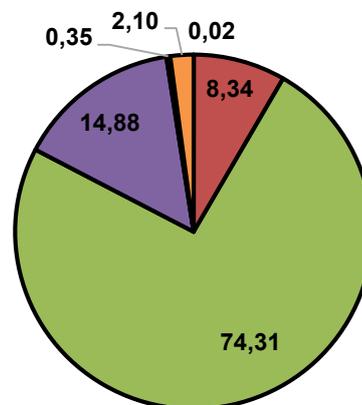
- Egreso ■ Otras Materia
- Recaudación ■ Regularización

Año 2017



- Cobranza ■ Egreso
- Otras Materia ■ Recaudación
- Regularización

Año 2018



- Administración y Finanzas ■ Cobranza
- Egreso ■ Otras Materia
- Recaudación ■ Regularización

El orden de las Materias que se enuncian se hará a partir de la cantidad total de solicitudes existentes, yendo de mayor a menor, o sea, primero Egreso, luego Otras Materia, seguidos de Regularización y Cobranza, para finalizar con Recaudación y Administración y Finanzas, respectivamente.

2.4. Solicitudes Materia Egreso

En el lapso en estudio se presentaron un total de 9.228 solicitudes relativas a la materia Egreso en la Tesorería Provincial de La Florida, como se observa en el Cuadro N° 8, la cantidad de solicitudes se ha ido incrementando año a año, pasando de 2.190 solicitudes en el año 2016 a casi el doble en el 2018, cuando se llegó a 4.249 solicitudes.

Cuadro N° 8
Solicitudes Materia Egreso por Mes
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

MES	2016	2017	2018
ENERO	190	135	284
FEBRERO	104	128	370
MARZO	149	197	364
ABRIL	148	168	299
MAYO	166	196	295
JUNIO	180	222	329
JULIO	259	279	329
AGOSTO	285	393	411
SEPTIEMBRE	222	276	232
OCTUBRE	194	289	393
NOVIEMBRE	110	270	674
DICIEMBRE	183	236	269
TOTAL	2.190	2.789	4.249

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

2.4.1. Tiempo Transcurrido Solicitudes Materia Egreso

Respecto al tiempo transcurrido desde el momento que se presentan las solicitudes sobre materia Egreso hasta ser resueltas, en el período en estudio, se observa que las mayorías de ellas se resuelven dentro del plazo máximo de 5 días, correspondiendo las mayores cantidades de solicitudes a aquellas que son resueltas en un plazo de 2 y 3 días, respectivamente, y en menor cantidad son resueltas en un plazo superior a los 5 días (ver Cuadro N° 9).

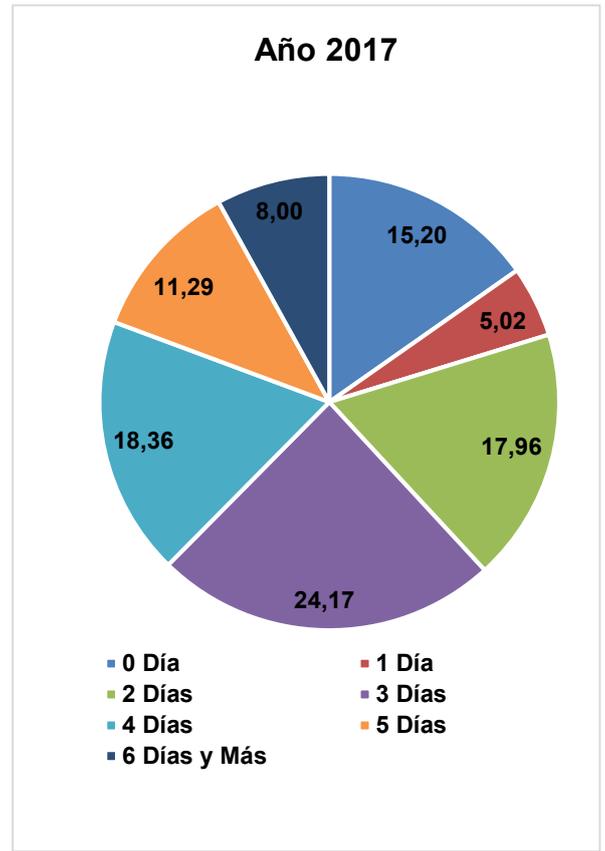
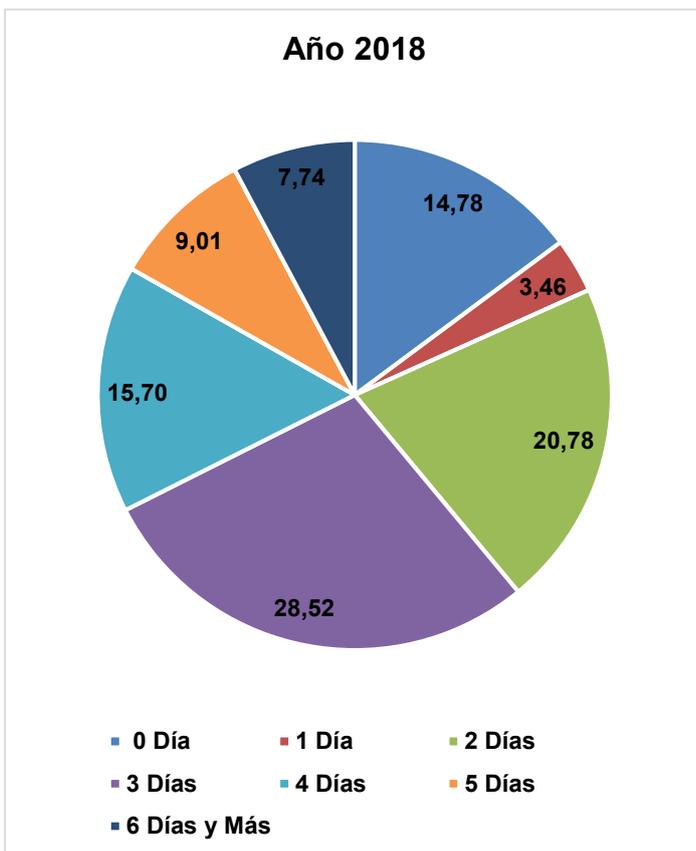
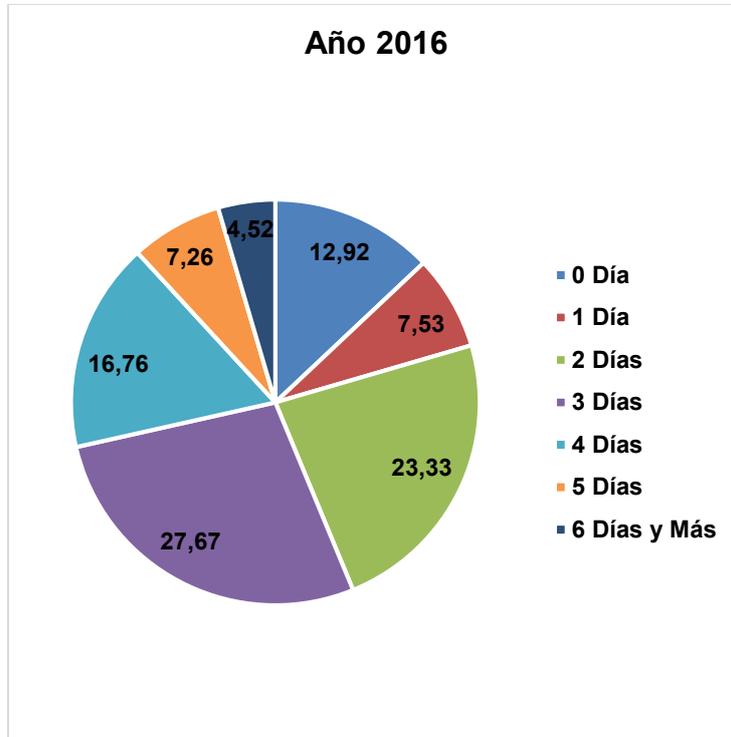
Cuadro N° 9
Tiempo Transcurrido Solicitudes Materia Egreso
(En días hábiles)
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

TIEMPO TRANSCURRIDO	2016	2017	2018
0 día	283	424	628
1 día	165	140	147
2 días	511	501	883
3 días	606	674	1.212
4 días	367	512	667
5 días	159	315	383
6 días y más	99	223	329
TOTAL	2.190	2.789	4.249

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

Porcentualmente, las solicitudes sobre materia Egreso que se resuelven al tercer día representan en el lapso de estudio entre el 24 y poco más del 28% del total; seguido de las que son resueltas en un plazo de 2 días que alcanzan entre el 18 y 23 por ciento, respectivamente, en tanto las que se resuelven al cuarto día representan entre 15 y 18%, y las que son resueltas en el plazo de 0 día, alcanzan entre casi 13 y 15 por ciento, respectivamente (ver Gráfico N° 2).

Gráficos N° 2
Distribución Porcentual del Tiempo Transcurrido
Solicitudes Materia Egreso
Tesorería Provincial de La Florida
Años 2016, 2017 y 2018



2.4.2. Solicitudes Materia Egreso según Origen

Por Origen, la mayoría de las solicitudes materia Egreso corresponde al Contribuyente. El año 2016 se registraron casi 1.190 solicitudes, en el 2017, fueron poco más de 1.140 solicitudes, y en el 2018, 1.542 solicitudes correspondieron al Contribuyente (ver Cuadro N° 10).

Cuadro N° 10
Solicitudes Materia Egreso según Origen
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

ORIGEN	2016	2017	2018
Aduana	110	448	1.732
Bienes Raíces	20	27	22
Cheque caducado	276	315	172
Consignación	-	-	1
Contraloría General de la República	40	23	9
Contribuyente	1.187	1.443	1.542
Dirección del Trabajo	-	-	1
INAPI	-	-	1
Municipalidad	-	-	2
Oficina de Parte	1	1	2
Otros Impuestos	-	1	
Otros Servicios Relacionados	8	4	20
Servicio Público	7	5	
SII	423	338	335
SUBTEL	5	8	5
Tesorería	89	22	40
TESORERO	6	7	8
Tribunales	14	107	352
Vale Vista caducado	4	40	5
TOTAL	2.190	2.789	4.249

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

Si bien, la cantidad de solicitudes restante es bastante menor a la de Contribuyente, tenemos que le siguen aquellas que tienen tipificadas como Origen: Servicio de Impuestos Internos (SII), Cheque caducado, Aduana, Contraloría General de la República (CGR), Bienes Raíces o la misma Tesorería General de la República, entre otras.

2.4.3. Solicitudes Materia Egreso según Tipo de Documento

En cuanto al tipo de documento que origina la solicitud materia Egreso, la mayoría de éstas corresponden a una Presentación, las cuales se han ido incrementando durante el lapso de estudio, en el 2016 se registraron poco más de 1.390 solicitudes, el 2017 subieron a 2.021 solicitudes, y en el 2018 llegaron a 2.890 solicitudes (ver Cuadro N° 11).

Cuadro N° 11
Solicitudes Materia Egreso según Tipo de Documento
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

TIPO DE DOCUMENTO	2016	2017	2018
Decreto	-	2	-
Minuta	14	5	42
Notas de Crédito	-	1	-
Oficio	63	137	346
Orden de compra	3	8	2
Ordinario	11	5	7
Otros Documentos	376	339	154
Presentaciones	1.391	2.021	2.890
Resolución Externa	329	271	806
Resolución Interna	3	-	2
TOTAL	2.190	2.789	4.249

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

Los demás tipos de documentos que se originaron en menor cuantía a la de Presentaciones correspondieron a Otros Documentos, Resoluciones externa, Minutas y Oficios, entre otros.

2.4.4. Solicitudes Materia Egreso según Tipo de Solicitud / Materia

El tipo de Solicitud / Materia que predomina en la materia Egreso corresponde a Otros Egresos, que, durante el período de estudio, se incrementa año en año, pasando de 1.790 solicitudes en el año 2016 a poco más de 3.540 en el 2018. Los demás tipos de Solicitud / Materia que se dan son Reemplazo de cheque, Devolución de bienes raíces y Descompensación, entre otros (ver Cuadro N° 12).

Cuadro N° 12
Solicitudes Materia Egreso según Tipo de Solicitud / Materia
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

TIPO DE SOLICITUD / MATERIA	2016	2017	2018
Aduana	-	1	-
Bienes Raíces	-	2	-
Cheques devueltos	1	-	2
Consultas	-	-	12
Descompensación	93	153	72
Devolución de Bienes Raíces	70	48	94
Otros	4	19	117
Otros Egresos	1.790	2.233	3.543
Reemplazo de cheques	230	242	111
Retenciones	2	91	298
TOTAL	2.190	2.789	4.249

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.4.5. Solicitudes Materia Egreso según Evento

Respecto al Evento en que se encuentran las solicitudes relativas a Egreso, casi la mayoría han sido cerradas a lo largo del lapso de estudio. De un total de 2.190 solicitudes en el año 2016, 1.990 están en dicha condición. En el año 2017, de casi 2.790 solicitudes, poco más de 2.550 están cerradas, y el 2018 de un total de 4.249 solicitudes, 3.929 fueron cerradas.

El segundo evento que se destaca corresponde a Anulados, donde la cantidad de solicitudes se incrementa durante el período de estudio, año a año, pasando de casi doscientas solicitudes el 2016 a más de 310 solicitudes el 2018.

En menor cuantía, se ubican los otros tipos de eventos, que comprenden: Análisis en el Sistema Automatizado de Egresos (SAE), Derivado a Otra Tesorería y Derivado en Resolución con una solicitud cada una, y el evento Notificado por Desistimiento, suman en total para los años 2017 y 2018, 9 solicitudes, respectivamente (ver Cuadro N° 13).

Cuadro N° 13
Solicitudes Materia Egreso según Evento
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

EVENTO	2016	2017	2018
Análisis en SAE	1	-	-
Anulado	199	231	314
Cerrado	1.990	2.553	3.929
Derivado a otra Tesorería	-	1	-
Derivado en Resolución	-	1	-
Notificado por Desistimiento	-	3	6
TOTAL	2.190	2.789	4.249

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.5. Solicitudes Materia Otras Materia

En el lapso en estudio se presentaron un total de 1.759 solicitudes relativas a la materia Otras Materia en la Tesorería Provincial de La Florida, como se observa en el Cuadro N° 14, la cantidad de solicitudes se ha ido incrementando año a año, pasando de 305 solicitudes en el año 2016 al doble en el 2017, cuando se llegó a 603 solicitudes, y el 2018 se registraron un poco más de 850 solicitudes.

Cuadro N° 14
Solicitudes Materia Otras Materia por Mes
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 – 2018

MES	2016	2017	2018
ENERO	46	53	59
FEBRERO	1	54	121
MARZO	2	36	65
ABRIL	11	23	113
MAYO	3	22	33
JUNIO	6	54	94
JULIO	7	63	111
AGOSTO	16	51	72
SEPTIEMBRE	48	14	14
OCTUBRE	88	66	60
NOVIEMBRE	33	79	48
DICIEMBRE	44	88	61
TOTAL	305	603	851

Fuente: Base de Datos SIP.

Elaboración Propia.

2.5.1. Tiempo Transcurrido Solicitudes Materia Otras Materia

Respecto al lapso de tiempo transcurrido desde el momento que se presentan las solicitudes sobre materia Otras Materia hasta ser resueltas, en el período en estudio, se observa que las mayorías de ellas, se resuelven en el 0 día.

De un total de 305 solicitudes presentadas en el año 2016, 251 de ellas se resolvieron al momento de ser recepcionada ese tipo de solicitud. El 2017 se resolvieron 524 solicitudes de un total de 603, y en el 2018, de un total de 851 solicitudes, 654 se resolvieron en el 0 día. En tanto, la cantidad de solicitudes que son resueltas en el plazo de 1 día y el máximo de 5 días, es bastante inferior a las señaladas previamente, y las que son resueltas en un plazo superior a los 5 días no llegan a una decena en cada uno de los años en estudio (ver Cuadro N° 15).

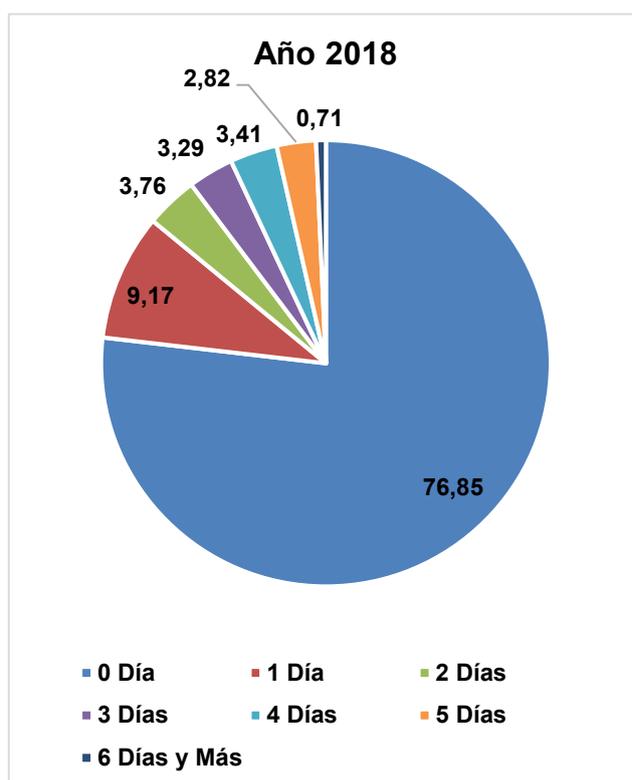
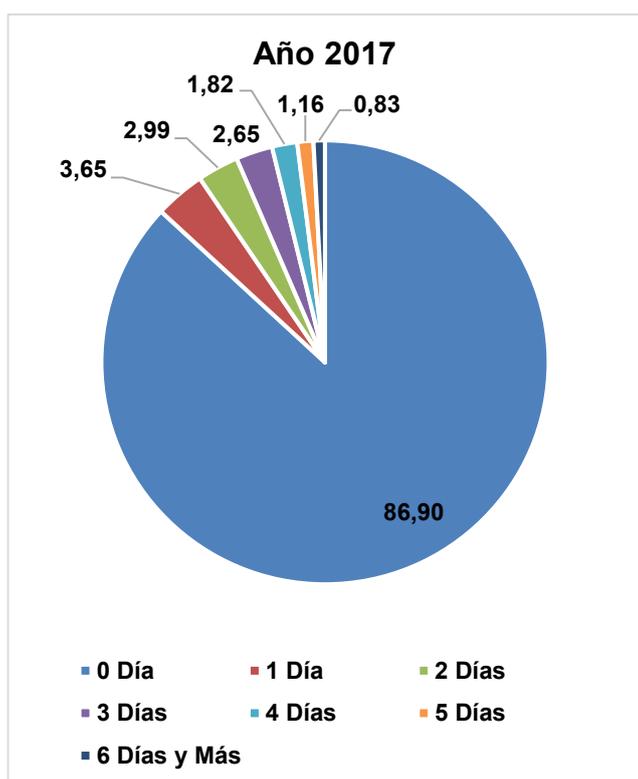
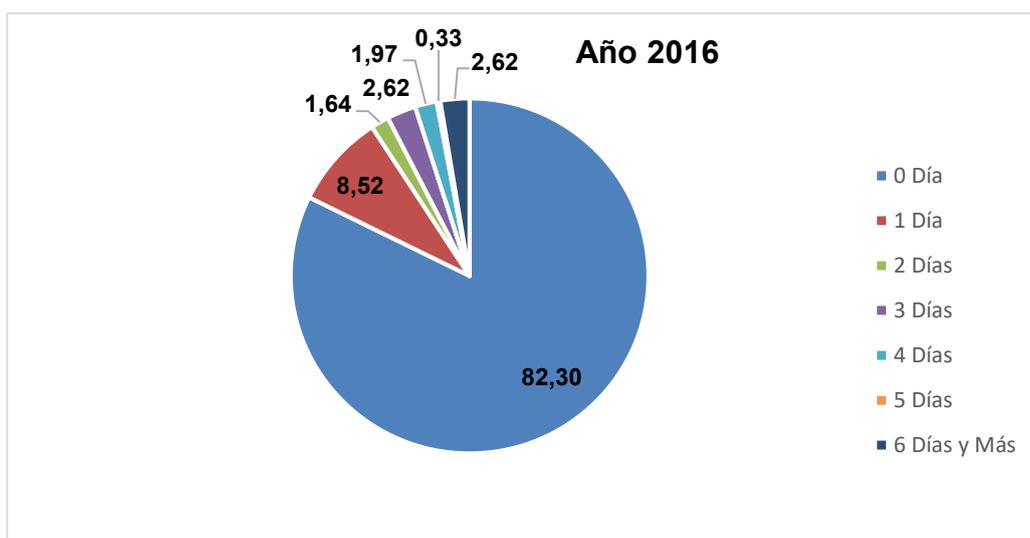
Cuadro N° 15
Tiempo Transcurrido Solicitudes Materia Otras Materia
(En días hábiles)
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 – 2018

TIEMPO TRANSCURRIDO	2016	2017	2018
0 día	251	524	654
1 día	26	22	78
2 días	5	18	32
3 días	8	16	28
4 días	6	11	29
5 días	1	7	24
6 días y más	8	5	6
TOTAL	305	603	851

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

Porcentualmente, las solicitudes que se resuelven al momento de ser presentada, o sea, en lo dominado 0 día por la SIP son las más significativas, ya que, en el 2016, representaban el 82,30 % del total; cifra que, en el 2017, alcanzó casi el 87 por ciento, y en el 2018, a pesar de su disminución, se situaba sobre el 75%, respectivamente (ver Gráfico N° 3).

Gráficos N° 3
Distribución Porcentual del Tiempo Transcurrido
Solicitudes Materia Otras Materia
Tesorería Provincial de La Florida
Años 2016, 2017 y 2018



2.5.2. Solicitudes Materia Otras Materia según Origen

Por Origen, la mayoría de las solicitudes materia Otras Materias a diferencia de las materias anteriores, corresponde a Tribunales, en el año 2016 se registró 181 solicitudes, en el 2017, dicha cifra es más que el doble, alcanzando a 386 solicitudes, y en el 2018, llegó a 392 solicitudes. En segundo lugar, de importancia, tenemos a aquellas solicitudes que tienen como origen al Contribuyente, que se incrementan año a año (ver Cuadro N° 16).

Cuadro N° 16
Solicitudes Materia Otras Materia según Origen
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 – 2018

ORIGEN	2016	2017	2018
Aduana	1	1	12
Bienes Raíces	1	6	3
Cheque caducado	1	2	1
Contribuyente	88	193	320
Dirección del Trabajo	-	4	1
Minería	-	-	1
Municipalidad	-	-	2
Oficina de Parte	8	-	1
Otros Servicios Relacionados	-	-	6
Servicio Público	-	1	-
SII	-	-	59
Solicitud	-	-	3
Tesorería	23	4	46
TESORERO	2	6	4
Tribunales	181	386	392
TOTAL	305	603	851

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

2.5.3. Solicitudes Materia Otras Materia según Tipo de Documento

En cuanto al tipo de documento que origina la solicitud materia Otras Materia, la mayoría de éstas corresponden a Oficio, los cuales se han ido incrementando durante el lapso de estudio, en el 2016 se registraron 177 solicitudes, el 2017 subieron al doble, alcanzando a 361 solicitudes, y en el 2018 llegaron a casi 350 solicitudes, en segundo lugar, se destacan las relativas a

Presentaciones, que de casi un centenar en el 2016, superaron las 235 solicitudes el 2017, llegando el 2018 a 336 solicitudes bajo la denominación de Oficio, y en tercer lugar, se ubican las correspondientes a Otros Documentos (ver Cuadro N° 17).

Cuadro N° 17
Solicitudes Materia Otras Materia según Tipo de Documento
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

TIPO DE DOCUMENTO	2016	2017	2018
Minuta	1	3	31
Oficio	177	361	349
Ordinario	2	1	17
Otros Documentos	28	1	83
Presentaciones	96	237	336
Resolución Externa	1	-	35
TOTAL	305	603	851

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.5.4. Solicitudes Materia Otras Materia según Tipo de Solicitud / Materia

El tipo de Solicitud / Materia que corresponde a materia Otras Materias, la SIP lo ha denominado Vacías y alcanza a la totalidad de solicitudes para cada uno de los años del período en estudio (ver Cuadro N° 18).

Cuadro N° 18
Solicitudes Materia Otras Materia según Tipo de Solicitud / Materia
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

TIPO DE SOLICITUD / MATERIA	2016	2017	2018
Vacías	305	603	851
TOTAL	305	603	851

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.5.5. Solicitudes Materia Otras Materia según Evento

Respecto al Evento en que se encuentran las solicitudes relativas a Otras Materia, prácticamente la totalidad han sido cerradas a lo largo del lapso de estudio. En mucho menor cuantía, se ubican las solicitudes que están bajo los eventos Derivado en Análisis, En Análisis, Notificado por Desistimiento y Recepcionado e Ingresado, con una solicitud cada una, y en el caso de las solicitudes bajo la denominación evento Anulado, una correspondió al año 2016 y tanto en el 2017, como en el 2018, se registraron 3 solicitudes, respectivamente (ver Cuadro N° 19).

Cuadro N° 19
Solicitudes Materia Otras Materia según Evento
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

EVENTO	2016	2017	2018
Anulado	1	3	3
Cerrado	302	600	846
Derivado en Análisis	1	-	-
En Análisis	1	-	-
Notificado por Desistimiento	-	-	1
Recepcionado e Ingresado	-	-	1
TOTAL	305	603	851

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

2.6. Solicitudes Materia Regularización

En el lapso en estudio se presentaron un total de 453 solicitudes relativas a la materia Regularización en la Tesorería Provincial de La Florida, como se observa en el Cuadro N° 20, cantidad de solicitudes que ha ido disminuyendo año a año, pasando de 192 solicitudes en el año 2016 a 141 solicitudes el 2017, y el 2018 llegó a 120 solicitudes.

Cuadro N° 20
Solicitudes Materia Regularización por Mes
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

MES	2016	2017	2018
ENERO	17	10	11
FEBRERO	19	9	10
MARZO	16	13	4
ABRIL	15	12	8
MAYO	12	20	8
JUNIO	19	9	9
JULIO	21	13	8
AGOSTO	9	6	11
SEPTIEMBRE	22	14	9
OCTUBRE	14	16	14
NOVIEMBRE	10	7	14
DICIEMBRE	18	12	14
TOTAL	192	141	120

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.6.1. Tiempo Transcurrido Solicitudes Materia Regularización

Respecto al lapso de tiempo transcurrido desde el momento que se presentan las solicitudes sobre materia Regularización hasta ser resueltas, en el período en estudio, se observa que la mayor cantidad de ellas, se resuelven en el 0 día.

De un total de 102 solicitudes presentadas en el año 2016, 78 de ellas se resolvieron al momento de ser recepcionada ese tipo de solicitud. El 2017 se resolvieron 65 solicitudes de un total de 141, y en el 2018, de un total de 120 solicitudes, 74 se resolvieron en el 0 día.

En tanto, la cantidad de solicitudes que son resueltas en el plazo de 1 día y 2 días, es bastante similar para cada uno de los años de estudio, y las que son resueltas en el lapso de 3 a 5 días llegan a una menor cuantía que las anteriores,

y las que son superior a los 5 días, en el 2017 equivalieron a 10 solicitudes, el 2017 a 9, y en el 2018, fueron 3 solicitudes (ver Cuadro N° 21).

Cuadro N° 21
Tiempo Transcurrido Solicitudes Materia Regularización
(En días hábiles)
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

TIEMPO TRANSCURRIDO	2016	2017	2018
0 día	78	65	74
1 día	32	18	14
2 días	32	13	9
3 días	24	19	7
4 días	13	12	9
5 días	3	5	4
6 días y más	10	9	3
TOTAL	192	141	120

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

Porcentualmente, las solicitudes que se resuelven al momento de ser presentada, o sea, en lo dominado 0 día por la SIP son las más significativas, ya que, en el 2016, representaban el 40,62 % del total; cifra que, en el 2017, alcanzó a poco más de 46 por ciento, y en el 2018, se situaba sobre el 60%, respectivamente, en comparación con los otros lapsos de tiempo.

2.6.2. Solicitudes Materia Regularización según Origen

Por Origen, la mayoría de las solicitudes materia Regularización corresponde al Contribuyente, en el año 2016 se registró 125 solicitudes, en el 2017, dicha cifra disminuyó a 99 solicitudes, y en el 2018, llegó a 83 solicitudes.

Si bien, la cantidad de solicitudes restante es bastante menor a la de Contribuyente, tenemos que le siguen aquellas que tienen tipificadas como Origen: Bienes Raíces, Servicio de Impuestos Internos (SII), o al mismo Tesorero/a y Tesorería General de la República.

En el caso de las solicitudes que tienen como origen tanto Aduana como Tribunales, solo en el 2016 se registraron 2 y 5 solicitudes, respectivamente situación similar ocurre con aquella que tiene como origen Oficina de Parte, que únicamente en el año 2017, llegó a 4 solicitudes (ver Cuadro N° 22).



Cuadro N° 22
Solicitudes Materia Regularización según Origen
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

ORIGEN	2016	2017	2018
Aduana	2	-	-
Bienes Raíces	22	9	11
Contribuyente	125	99	83
Oficina de Parte	-	4	-
SII	10	1	7
Solicitud	-	-	1
Tesorería	18	18	14
TESORERO	10	10	4
Tribunales	5	-	-
TOTAL	192	141	120

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.6.3. Solicitudes Materia Regularización según Tipo de Documento

En cuanto al tipo de documento que origina la solicitud materia Regularización, la mayoría de éstas corresponden a Presentaciones, en el 2016 se registraron 124 solicitudes, el 2017 disminuyó a 104 solicitudes, y en el 2018 llegaron a 105 solicitudes, en segundo lugar, se destacan las relativas a Otros Documentos, y en tercer lugar, se ubican las correspondientes a Minuta (ver Cuadro N° 23).

Cuadro N° 23
Solicitudes Materia Regularización según Tipo de Documento
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

TIPO DE DOCUMENTO	2016	2017	2018
Minuta	20	14	5
Nómina- Guía			2
Oficio	5	1	1
Orden de compra		1	
Otros Documentos	35	18	5
Presentaciones	124	104	105
Resolución Externa	8	1	2
Resolución Interna		2	
TOTAL	192	141	120

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.6.4. Solicitudes Materia Regularización según Tipo de Solicitud / Materia

El tipo de Solicitud / Materia que predomina en la materia Regularización corresponde a Bienes Raíces, en el año 2016 llegó a 80 solicitudes, en tanto en los años 2017 y 2018 disminuyó su cantidad a 63 y 46 solicitudes, respectivamente.

Los demás tipos de Solicitud / Materia que se pueden destacar son Otros, Servicio de Impuestos Internos e Impuestos Fiscales, entre otros (ver Cuadro N° 24).

Cuadro N° 24
Solicitudes Materia Regularización según Tipo de Solicitud / Materia
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

TIPO DE SOLICITUD / MATERIA	2016	2017	2018
Aduana	3	2	1
Bienes Raíces	80	63	46
Crédito Universitario	-	1	2
Impuestos Fiscales	20	11	-
Modificaciones	5	7	13
Multas	2	-	1
Otros	47	33	38
SII	35	24	19
TOTAL	192	141	120

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.6.5. Solicitudes Materia Regularización según Evento

Respecto al Evento en que se encuentran las solicitudes materia Regularización, prácticamente la totalidad han sido cerradas a lo largo del lapso de estudio. En mucha menor cuantía, se ubican las solicitudes que corresponden al evento Anulado con 5 solicitudes, tanto en el año 2016 como 2017, respectivamente, que en el año 2018 disminuyó a 2 solicitudes. Para el año 2018, se registraron para el evento Derivado a otra Tesorería una solicitud y para el evento Notificado por Desistimiento, 2 solicitudes, respectivamente (ver Cuadro N° 25).

Cuadro N° 25
Solicitudes Materia Regularización según Evento
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

EVENTO	2016	2017	2018
Anulado	5	5	2
Cerrado	187	136	115
Derivado a otra Tesorería	-	-	1
Notificado por Desistimiento	-	-	2
TOTAL	192	141	120

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

2.7. Solicitudes Materia Cobranza

Cabe señalar que en el segundo semestre del año 2017 se añadió al SIP esta materia, y el número de solicitudes que se presentó en ese lapso de tiempo en la Tesorería Provincial de La Florida fue un centenar, cifra que aumentó el 2018, llegando a 477 solicitudes (ver Cuadro N° 26).

Cuadro N° 26
Solicitudes Materia Cobranza por Mes
Tesorería Provincial de La Florida
Años 2017 y 2018

MES	2017	2018
ENERO	-	24
FEBRERO	-	23
MARZO	-	28
ABRIL	-	58
MAYO	-	97
JUNIO	-	49
JULIO	-	42
AGOSTO	1	47
SEPTIEMBRE	2	35
OCTUBRE	26	30
NOVIEMBRE	39	41
DICIEMBRE	32	3
TOTAL	100	477

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.7.1. Tiempo Transcurrido Solicitudes Materia Cobranza

En cuanto al tiempo transcurrido para que las solicitudes materia Cobranza sean resueltas, la mayor cantidad de ellas, se resuelven al momento de recepcionar la solicitud, o sea, en el 0 día, en el 2017, alcanzó a 91 solicitudes de un total de 100 solicitudes, y en el 2018, a 410 solicitudes de un total de 477, respectivamente, y las cantidades restantes para cada uno de los años indicados, se resolvieron entre el plazo de 1 día y 6 días, respectivamente (ver Cuadro N° 27).

Si bien, el Sistema establece que deben ser resueltas en un plazo máximo de 5 días, solo dos solicitudes relativas a Cobranza se resolvieron superado ese lapso de tiempo, es decir, al sexto día, en el 2017, y una, en el 2018.

Cuadro N° 27
Tiempo Transcurrido Solicitudes Materia Cobranza
(En días hábiles)
Tesorería Provincial de La Florida
Años 2017 y 2018

TIEMPO TRANSCURRIDO	2017	2018
0 día	91	410
1 día	1	35
2 días	2	7
3 días	1	8
4 días	2	11
5 días	1	5
6 días	2	1
TOTAL	100	477

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.7.2. Solicitudes Materia Cobranza según Origen

Prácticamente, la totalidad de las solicitudes correspondiente a materia Cobranza tiene como origen al Contribuyente, es decir, a personas naturales o jurídicas; o los administradores o tenedores de bienes ajenos afectados por impuestos (ver Cuadro N° 28).

Cuadro N° 28
Solicitudes Materia Cobranza según Origen
Tesorería Provincial de La Florida
Años 2017 y 2018

ORIGEN	2017	2018
Aduana	-	1
Bienes Raíces	1	-
Contribuyente	95	469
Otros Servicios Relacionados	1	-
SII	-	1
Solicitud	1	-
Tesorería	-	3
TESORERO	-	1
Tribunales	2	2
TOTAL	100	477

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

En términos porcentuales, el ítem Contribuyente, abarcó entre el 95 y 98 por ciento del total de solicitudes de materia Cobranza para los años 2017 y 2018, respectivamente.

2.7.3. Solicitudes Materia Cobranza según Tipo de Documento

Según tipo de Documento, la mayor cantidad de solicitudes pertenece a la modalidad Presentaciones, que en el 2017 fue poco menos de un centenar, y en el 2018, llegó a 462 solicitudes, y el resto de tipo de Documento correspondió a Minuta, Oficio y Resolución Externa (ver Cuadro N° 29).

Cuadro N° 29
Solicitudes Materia Cobranza según Tipo de Documento
Tesorería Provincial de La Florida
Años 2017 y 2018

TIPO DE DOCUMENTO	2017	2018
Minuta	-	1
Oficio	2	7
Otros Documentos	-	4
Presentaciones	98	462
Resolución Externa	-	3
TOTAL	100	477

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

2.7.4. Solicitudes Materia Cobranza según Tipo de Solicitud / Materia

Según tipo de Solicitud / Materia, la mayor cantidad de solicitudes se agrupo bajo el modo Presentaciones, que en el 2017 se acercó a un centenar, y en el 2018, llegó a poco más de 460 solicitudes, y el ítem Otros, en el 2018 aumentó fuertemente su cantidad si se compara con el año 2017 (ver Cuadro N° 30).

Cuadro N° 30
Solicitudes Materia Cobranza según Tipo de Solicitud / Materia
Tesorería Provincial de La Florida
Años 2017 y 2018

TIPO DE SOLICITUD / MATERIA	2017	2018
Otros	4	48
Presentaciones	96	429
TOTAL	100	477

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.7.5. Solicitudes Materia Cobranza según Evento

Según Evento, en el año 2017, la totalidad de las solicitudes materia Cobranza fueron cerradas, en tanto en el 2018, la mayor cantidad de ellas se cerró, y de un total de 477 solicitudes, dos se encuentran en el evento Anulado, y otra bajo la denominación Notificado por Desistimiento, debido a que no se pudo recepcionar mayores antecedentes para continuar con la gestión de la presentación (ver Cuadro N° 31).

Cuadro N° 31
Solicitudes Materia Cobranza según Evento
Tesorería Provincial de La Florida
Años 2017 y 2018

EVENTO	2017	2018
Anulado	-	2
Cerrado	100	474
Notificado por Desistimiento	-	1
TOTAL	100	477

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.8. Solicitudes Materia Recaudación

La información entregada por el Sistema, nos indica que, en el período en estudio, sólo se presentaron 6 solicitudes sobre Materia Recaudación en la Tesorería Provincial de La Florida, una correspondió al año 2016, 4 al 2017 y una al 2018 (ver Cuadro N° 32).

Cuadro N° 32
Solicitudes Materia Recaudación por Mes
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

MES	2016	2017	2018
ENERO	-	1	-
MAYO	1	1	-
JUNIO	-	2	-
DICIEMBRE	-	-	1
TOTAL	1	4	1

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.8.1. Tiempo Transcurrido Solicitudes Materia Recaudación

Respecto al tiempo transcurrido desde su recepción hasta ser resuelta, en el 2016, la solicitud presentada, se demoró 0 día, en el 2017 de las 4 solicitudes que se presentaron, sólo una superó el tiempo establecido por la Circular Normativa correspondiente, ya que se resolvió a los 11 días de ser presentada, en cambio las otras 3, se resolvieron entre el día 0 y el 5 día; y la solicitud presentada el año 2018, se resolvió en el día 0 (ver Cuadro N° 33).

Cuadro N° 33
Tiempo Transcurrido Solicitudes Materia Recaudación
(En días hábiles)
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

TIEMPO TRANSCURRIDO	2016	2017	2018
0 día	1	1	1
1 día	-	1	-
5 días	-	1	-
11 días	-	1	-
TOTAL	1	4	1

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.8.2. Solicitudes Materia Recaudación según Origen y Tipo de Documento

En este tipo de solicitudes el Origen, sigue recayendo en el Contribuyente, pues de las 6 solicitudes presentadas, 4 correspondieron a esa modalidad; en cambio las otras 2, tuvieron como Origen al Tesorero, la cual se presentó en el año 2016, y a Bienes Raíces, en el 2017, respectivamente; y en cuanto al tipo de Documento, el Sistema las catalogó como Presentaciones (ver Cuadro N° 34).

Cuadro N° 34
Solicitudes Materia Recaudación según Origen y Tipo de Documento
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

ORIGEN	2016	2017	2018
Bienes Raíces	-	1	-
Contribuyente	-	3	1
TESORERO	1	-	-
TOTAL	1	4	1
TIPO DE DOCUMENTO	2016	2017	2018
Presentaciones	1	4	1
TOTAL	1	4	1

Fuente: Base de Datos SIP.
Elaboración Propia.

2.8.3. Solicitudes Materia Recaudación según Tipo de Solicitud / Materia

Según el tipo de Solicitud / Materia, la solicitud presentada el año 2016 se agrupó bajo el modo Convenios, en cambio en el 2017, una solicitud se asoció a Obligaciones Tributarias, otra a Otros pagos y dos a Pagos No Registrado; y la solicitud presentada en el 2018, también, correspondió a Pagos No Registrado (ver Cuadro N° 35).

Cuadro N° 35
Solicitudes Materia Recaudación según Tipo de Solicitud / Materia
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

TIPO DE SOLICITUD / MATERIA	2016	2017	2018
Convenios	1	-	-
Obligaciones Tributarias	-	1	-
Otros Pagos	-	1	-
Pagos No registrado	-	2	1
TOTAL	1	4	1

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.8.4. Solicitudes Materia Recaudación según Evento

Según Evento, en el año 2016, la solicitud materia Recaudación presentada en la Tesorería Provincial de La Florida, fue cerrada, en tanto en el 2017, la mayor cantidad de ellas se cerró, y de un total de 4 solicitudes, una se encuentra en evento Anulado, y en el 2018, la solicitud que se presentó está cerrada (ver Cuadro N° 36).

Cuadro N° 36
Solicitudes Materia Recaudación según Evento
Tesorería Provincial de La Florida
Período 2016 - 2018

EVENTO	2016	2017	2018
Anulado	-	1	
Cerrado	1	3	1
TOTAL	1	4	1

Fuente: Base de Datos SIP.
 Elaboración Propia.

2.9. Solicitudes Materia Administración y Finanzas

Esta materia se incorporó al SIP, el año 2018 y la información entregada por el Sistema, señala que hubo 1 solicitud, la cual se presentó en junio de ese año en la Tesorería Provincial de La Florida, que tiene como Origen, el Servicio de Impuestos Internos (SII), donde el tipo de Documento corresponde a una

Presentación, y que el tiempo transcurrido desde su recepción hasta ser resuelta demoró tres días hábiles y, por lo tanto, se encuentra bajo el evento Cerrado.

3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Al leer las entrevistas podemos señalar que el problema que generó la implantación del Sistema Integral de Prestaciones (SIP) en la Tesorería General de la República fue para darle más información al Contribuyente y ayudarlo en caso de pérdida de documentación.

Otro de los problemas enunciado por uno de los Entrevistados fue la falta de un Sistema Nacional de Registros de todas las operaciones que se realizan en cada Tesorería Regional, la cual tenía registros individuales de registros de información.

Uno de los Entrevistados señala que para las solicitudes de devolución y regulación no existía plazo de entrega, menos hacerle seguimiento sobre el estado de la solicitud. Esto se ve reflejado en uno de los principales problemas con que se enfrentan la implantación del gobierno electrónico, como son la falta de información oportuna y las respuestas a cada una de las solicitudes, además, de una baja calidad en el servicio.

Ya implementado el Sistema Integral de Operaciones en el Servicio de Tesorerías, los Entrevistados señalan que sí, ha existido una mejora para realizar el seguimiento a las solicitudes presentadas por los Usuarios y en el ordenamiento de la información ingresada a cada Tesorería.

Otro de los ejemplos que señalan es la disminución de los trámites que se realizan, controlando el tiempo de respuesta. Gracias a la interoperabilidad del Sistema, los Contribuyentes pueden consultar el estado de sus trámites en cualquier Tesorería General ya sea a nivel regional o a nivel país.

Las metas de desempeño es el indicador que tiene la Tesorería General, además, de las metas estratégicas, iniciativas estratégicas, trazadas por cada Unidad de trabajo. Ello está relacionado dado que, como señala uno de los Entrevistados, en cada etapa del Sistema se puede revisar, controlar y contestar cada movimiento del trámite.

En el ámbito de la gestión en el Sistema Integral de Presentaciones está considerado las metas de cada una de las Tesorerías Regionales y con sus respectivas Provinciales. En el Sistema cuando no se cumple una meta, queda identificado de color rojo, lo cual significa que no está cumplida y se realizan las acciones necesarias para mejorarla.

Con lo que respecta a la cadena de mando, el Sistema señala que tiene control en distintas instancias, desde el Encargado de Calidad Regional, coordinación con el Encargado de la Calidad a nivel Provincial y con cada Jefe de Secciones y Jefaturas intermedias.

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES

En este capítulo está destinado a las conclusiones y recomendación de este trabajo de investigación, obtenidas a lo largo de esta investigación.

El objetivo de esta tesis era comprender y analizar el sistema integral de presentaciones (SIP) de la Tesorería General de la Republica específicamente para el periodo 2016 al 2018.

Para realizar este trabajo se realizó un alzamiento del sistema logrando una descripción acabada del sistema como resultado de este análisis, se encontraron algunas observaciones tales como el llenado de datos muy engorroso, ya que hay que detallar cada tramite que el contribuyente viene a realizar a la oficina y el analista debe buscar dentro de muchas opciones la que más se acerque al trámite en cuestión. Ante este abanico de posibilidades en varias áreas de ingreso de datos, genera demora al analista y por consiguiente tiempo para el contribuyente. Sin embargo, se estima que este ingreso de datos es necesario para los beneficios que el sistema entregara posteriormente.

En el proceso se realizó una encuesta a los funcionarios con el objeto de conocer la opinión de aquellos que trabajaban directamente con el SIP, llegando a la conclusión que estos están conformes con el sistema y valoran sus beneficios ya que permite tener la información del estado del trámite del contribuyente en cualquier momento.

Haciendo una comparación de la actualidad, con el canal de contacto y gestión "Oficina Virtual", el que ha nacido entre el período mencionado como parte de las necesidades y los tiempos actuales, es una plataforma que facilita el contacto con los contribuyentes de manera remota, el Sistema Integral de Presentaciones **ha venido a complementar las tareas que se efectúan en dicho canal, siendo un vínculo entre Operaciones y el Canal Virtual de Atención**, sobre todo en materias como reemplazo de cheques, beneficios como TNE y TNE Extendido, Órdenes de No Pago por extravío de cheque, entre otros, los que tendrán como resultado un egreso.

El Sistema Integral de Presentaciones (SIP) es, por definición, un repositorio a disposición del área de Operaciones con características mucho más amplio que Zendesk (Plataforma virtual), puesto que para consultar o efectuar seguimiento a los casos recibidos por Oficina Virtual, la búsqueda se debe canalizar a través de los Analistas de Operaciones que poseen credenciales de acceso o bien, a través del Jefe de Operaciones. SIP en cambio, y mientras se disponga del perfil para ello, permite su acceso amplio para consultas, registro y gestión para los Analistas de Operaciones de forma más expedita, a través del Sistema de Gestión.

En lo que respecta a las posibilidades de gestión, posee distintos estados los que pueden ser utilizados según las necesidades de acción que presente el analista; por ejemplo, si hablamos de un caso de egreso, el número de SIP quedará vinculado a la operatoria de aprobación, por lo tanto, el analista que lo recibe (estado "Recepcionado e Ingresado") y habiendo gestionado el egreso, ya no podrá cerrar el SIP. Si en cambio lo utiliza para dejar el registro de una operación de consulta a otras Áreas del Servicio de Tesorerías para entregar una respuesta al contribuyente, entonces puede utilizar el estado "derivado en análisis", el que le permitirá ir incluyendo los resultados de las consultas a las distintas Áreas involucradas para, finalmente, escoger el estado "Cerrado" una vez que haya entregado la respuesta final al solicitante.

Siguiendo con lo relacionado a los estados, el SIP permite al Jefe de Operaciones cambiar desde el estado "Recepcionado e Ingresado" al estado "derivado en Análisis" para dejar el registro de la derivación del SIP a un Analista de Operaciones designado para su gestión y, de este modo, controlar que se cumpla con la gestión de respuesta.

El SIP es una herramienta de control para el Área de Operaciones; tiene la opción de crear un reporte que se apertura en Excel y permite el control de las presentaciones recibidas, aislando los casos en estado "Cerrado" de manera tal que no queden SIP abiertas y sin respuesta.

En mi opinión y como sugerencia de mejora al Sistema Integral de Presentaciones, reforzaría sus cualidades y opciones de control a través del Marketing y difusión de su uso, poniendo especial énfasis en las posibilidades de registro que presenta. Actualmente y muchas veces por desconocimiento, no se le saca el máximo rendimiento a esta herramienta.

También, y tomando la propuesta de nuestros colegas Analistas de Operaciones complementarí su uso como un repositorio de información más completo, permitiendo subir los archivos de respaldo de la operación.

En lo que respecta a la reportería, incluiría algunas columnas que faciliten la observación de la trazabilidad de cada caso, asociado a los diversos estados del SIP, dejando el registro de qué analista recibió, analizó, aprobó y cerró, según corresponda. Actualmente esta es una debilidad, puesto que conforme va cambiando de estado, la información de registro anterior se pierde en la reportería y es reemplazada por el último estado que tiene el SIP y el Analista que lo efectuó (o Jefe de Operaciones si es la aprobación de un egreso).

Cuando se implementó la SIP en TGR- La Florida, se pudo observar y comprobar que las solicitudes y requerimientos de los contribuyentes, se empezó a canalizar una mejor recepción, más ordenada, donde esto significó una disminución de carga de trabajo para los funcionarios que analizan estas solicitudes y así poder dar respuesta en forma más eficiente y clara a los usuarios que acuden a diario a nuestras oficinas.

Como sugerencias, se debe mejorar la capacitación a los analistas de Operaciones que trabajan con este sistema, es decir, periódicamente el sistema se va actualizando, para que pueda utilizar esta herramienta de la menor manera, y forma correcta.

También puedo agregar en las observaciones de la SIP se debe detallar la mayor descripción de la materia de la solicitud ingresada, que hace el contribuyente, para que se mas entendible y mejor interpretación de lo que se está solicitando al analista que se le asigne.

BIBLIOGRAFÍA

- (s/f) Programa de Gobierno para el Cambio, el Futuro y la Esperanza Chile 2010 - 2014 Así queremos Chile. Sebastián Piñera, Coalición por el Cambio, Santiago de Chile, en http://www.archivochile.com/Chile_actual/elecciones_2009/pinera/doc_part/pine_rapart0015.pdf
- Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento (2003), 30 de enero, Santiago de Chile, en <http://agv.cl/cidhchilefigueroa/pe11acuerdogobiernooposicion.pdf>
- Alejandra Naser (s/f), “Gobierno Electrónico y Gestión Pública”, CEPAL – ILPES (PowerPoint).
- Alejandra Naser y Gastón Concha (2011), “El gobierno electrónico en la gestión pública”, Serie Gestión Pública N° 73, Naciones Unidas – CEPAL, Santiago de Chile.
- Bonnefoy, Juan Cristóbal y Armijo, Marienela (2005), Indicadores de desempeño en el sector público, Series Manuales N° 45, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES / CEPAL / GTZ, noviembre, Santiago de Chile.
- Dalle, Pablo; Boniolo, Paula; Sautu, Ruth y Elbert, Rodolfo (2005), Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), Buenos Aires, Argentina, en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf>
- Dinsdale, G., S., Chhabra y J. Rath-Wilson (2002), Guía práctica para el Gobierno Electrónico: cuestiones, impactos y percepciones: Para el Diálogo Regional de Política del Banco Interamericano de Desarrollo - BID. Centro Canadiense de Gestión.
- Director/a Regional Tesorero/a, Región de Los Ríos Servicio de Tesorerías – Tesorería General de la República – Ministerio de Hacienda - II nivel jerárquico, en <https://adp.serviciocivil.cl/concursosopl/opencms/permalink/2e57db202d5111e7-8332-6755d96a8f20>
- Escuela de Administración de la Región de Murcia (s/f), Preocupación por la Calidad y Orientación al Ciudadano - Cliente, Colección Formación por Competencias, España.
- Flores Rodrigo (2013), OBSERVANDO OBSERVADORES. Una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social, Textos Universitarios, Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile, Ediciones UC, Santiago de Chile.

- Gastón Concha y Alejandra Naser (2012), “El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad”, Naciones Unidas – CEPAL, Santiago de Chile.
- García de Ceretto Josefa; Giacobbe Mirta Susana. (2009). Nuevos desafíos en investigación teorías, métodos, técnicas e instrumentos. España: Homo Sapiens - Ediciones.
- Gobierno de Chile (2012), Fundamento Teórico: Diseño, Implementación y Evaluación, Santiago de Chile, en http://siac.msgg.gob.cl/uploads/1c80668977_Fundamento_Teorico_2012.pdf
- Gobierno de Chile, Secretaria Ejecutiva de la Agenda Modernización del Estado (s/f), Un mejor Estado, Agenda de Modernización 2008 – 2010, Santiago de Chile.
- Gobierno regional de Canadá, 1º perspectiva, mayo 2012, Canadá.
- Marqués Graells, P. (2008) *Las TIC y sus aportaciones a la Sociedad*, en <https://docs.google.com/document/d/1rKWgUcP2MkUfrYAQm1j6pWeuSfan3xCpVt4vfxQJE/edit?hl=es&pli=1>
- Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción (2002) Decreto N° 181, que aprueba Reglamento de la Ley N° 19.799 sobre Documentos Electrónicos, Firma Electrónica y Servicios de Certificación de dicha Firma, Santiago de Chile, en <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=201668>
- Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción (2002) Ley N° 19.799 sobre Documentos Electrónicos, Firma electrónica y Servicios de Certificación de dicha Firma, Santiago de Chile, en <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=196640>
- Ministerio de Hacienda (1994), Decreto con Fuerza de Ley N° 1, que Fija el Texto Refundido, Coordinado, Sistematizado y Actualizado del Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías, Santiago de Chile, en <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=3474>
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2012), Informe de Avance de la Agenda de Modernización del Estado del Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, septiembre, Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento, División de Coordinación Interministerial, Santiago de Chile, en http://www.observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/agenda_modernizacion_septiembre_2012_0.pdf
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia (s/f), Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, en Estado, Gobierno, Gestión Pública, Revista Chilena de Administración Pública, Marzo 2002, Volumen 1, N° 1, Sección Documentos, Santiago de Chile.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia / Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (2006), Gobierno Electrónico en Chile 2000 – 2005. Estado del Arte II, enero, Santiago de Chile, en https://www.economia.gob.cl/1540/articles-186979_recurso_1.pdf

- Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Ministerio Secretaría General de Gobierno (1997), Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública. El Estado al Servicio de la Gente, octubre, Santiago de Chile.
- Nelson Guzmán Betancourt (1997), Experiencias de modernización de la gestión pública en Chile. Plan piloto de modernización en la gestión de los servicios públicos 1992 – 1994, en <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/195/0029610.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- NU. CEPAL. CLADES (1995), "Los sistemas de información y el desafío de los cambios globales", *Información y Desarrollo*, N° 7 (LC/L.920), octubre, Santiago de Chile, en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9695/S9500142_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vásquez, A., & González, L. (2011). Entrevista de trabajo. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid, en https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf
- Rediseñan y modernizan sistemas de gestión de la Tesorería General de la República, en <https://www.emol.com/noticias/economia/2003/11/17/129449/redisenan-y-modernizan-sistemas-de-gestion-de-la-tesoreria-general-de-la-republica.html>
- Sampieri, R. H., y otros (2010), Metodología de la Investigación, Ciudad de México, D.F., México, Mc Graw Hill.
- SENA (2010), Atención al Usuario y Servicio al Cliente. Formación Complementaria, en <https://es.slideshare.net/taimutay/atencin-al-usuario-y-servicio-al-cliente>
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2002), Diccionario de Administración Pública Chilena, octubre, Santiago de Chile, en <http://www.pedroaguirrecerda.cl/w15/wp-content/uploads/2015/07/Diccionario-de-la-Administraci%C3%B3n-P%C3%ABblica-Chilena.pdf>
- Tesorería General de la República (2002), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/w3-multipropertyvalues-11239-15401.html#instrumento_gestion_4
- Tesorería General de la República (2003), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/w3-multipropertyvalues-11207-15401.html#instrumento_gestion_4
- Tesorería General de la República (2004), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-15764_doc_pdf.pdf

- Tesorería General de la República (2005), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-18080_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la República (2006), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-36475_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la República (2007), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-36882_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la Republica (2007), Resolución Exenta N° 2.313, Organiza Tesorería Provincial de La Florida, dependiente de la Tesorería Regional Metropolitana Santiago Oriente, 17 de agosto de 2007, Santiago de Chile.
- Tesorería General de la República (2008), Aniversario Tesorería General de la República, en Ediciones Especiales El Mercurio, jueves 7 de agosto de 2008, Santiago de Chile, en <http://tgr.cl/web/download?filename=2965>
- Tesorería General de la República (2008), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-45216_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la República (2009), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-60650_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la República (2010), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-75264_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la República (2011), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-88103_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la República (2012), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-103979_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la República (2012), Manual de Usuario Sistema Integral de Presentaciones, Santiago de Chile.
- Tesorería General de la República (2013), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-114778_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la Republica (2013), Circular Normativa N° 105 Versión 1.0, Puesta en marcha del Sistema Integral de Presentaciones (SIP), 31 de enero de 2013, Santiago de Chile.
- Tesorería General de la República (2013), Resolución Exenta N° 1.007, Fija Organización Interna del Servicio de Tesorerías, 27 de marzo de 2013, Santiago de Chile.
- Tesorería General de la República (2014), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-133218_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la República (2015) Resumen Ejecutivo Plan Estratégico 2015 – 2018 de este Servicio Público, en

<http://www.tesoreria.cl/info/prensa/index.php/background/send/3-estudios/1-resumen-plan-estrategico-institucional-2015-2018-final>

- Tesorería General de la República (2015), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-147106_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la Republica (2015), Circular Normativa N° 105 Versión 2.0, Puesta en marcha del Sistema Integral de Presentaciones (SIP), 30 de julio de 2015, Santiago de Chile.
- Tesorería General de la República (2015), Manual de Derechos y Deberes de los Contribuyentes, Santiago de Chile, en <https://www.tesoreria.cl/web/Contenido/Documentos/ManualDerechosContribuyente.pdf>
- Tesorería General de la República (2016), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-158522_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la República (2017), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-172559_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la República (2017), Cuenta Pública Participativa 2016, Santiago de Chile, en https://www.tesoreria.cl/web/Contenido/CuentaPublica/Documento_%20CPP_2016.pdf
- Tesorería General de la República (2017), Organigramas separados, Santiago de Chile, en <https://www.tesoreria.cl/LeyTransparencia/resources/html/organigrama.html>
- Tesorería General de la República (2017), Política de la Calidad, Versión 12, 31 de julio, Santiago de Chile, en <https://tesoreria.cl/web/Contenido/Documentos/PoliticaCalidadTGR.pdf>
- Tesorería General de la Republica (2017), Circular Normativa N° 105 Versión 3.0, Puesta en marcha del Sistema Integral de Presentaciones (SIP), 20 de marzo de 2017, Santiago de Chile.
- Tesorería General de la Republica (2017), Resolución Exenta N° 1.642, Fija Organización Interna del Servicio de Tesorerías, 16 de noviembre de 2017, Santiago de Chile.
- Tesorería General de la República (2017), Protocolo de Atención al Ciudadano, Versión 1.0, diciembre, Santiago de Chile.
- Tesorería General de la República (2018), Balance de Gestión Integral, Santiago de Chile, en http://www.dipres.cl/597/articles-188302_doc_pdf.pdf
- Tesorería General de la República (2018), Política de Sistemas de Gestión (Calidad, Riesgo y Seguridad de la Información), Versión 13, 15 de noviembre, Santiago de Chile, en

<https://www.tesoreria.cl/web/Contenido/Documentos/PoliticaSistemaGestion2018.pdf>

- Tesorería General de la Republica (2019), Resolución Exenta N° 671, Fija Organización Interna del Servicio de Tesorerías, 26 de junio de 2019, Santiago de Chile.
- Vizcaíno Estevan, A. (2013), Apuntes y diapositivas del Curso Métodos de Investigación en Ciencias Sociales.
- Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A. y Berry L. L. (1993), Calidad Total en la Gestión de Servicios. Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

ANEXOS

Anexo N° 1

ACCIONES DESARROLLADAS POR LOS DISTINTOS GOBIERNOS PERÍODO 1990 - 2014

Gobierno del Presidente Patricio Aylwin Azócar

Durante su Gobierno (1990 - 1994) la Tesorería General de la República (TGR) fue parte del Plan Piloto de Modernización en la Gestión de los Servicios Públicos llevado a cabo entre 1992 - 1994 a través de un Convenio entre este Servicio Público y la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda.

Plan Piloto que tuvo como objetivo “*promover una nueva visión sobre la gestión pública cambiando el foco de atención desde los procesos (políticas, instrumentos y procedimientos), hacia los resultados. Para estos efectos se requiere que los organismos públicos se familiaricen con técnicas modernas de gestión e incorporen en su forma de administración los procesos de planificación estratégica, la asignación de responsabilidades individuales y sistemas de evaluación de la gestión*” (Guzmán, 1997, pág. 1).

Este Plan Piloto de Modernización en la Gestión Pública, en términos generales, buscaba mejorar la gestión pública, o sea, la capacidad operativa en los grandes servicios públicos -siendo uno de ellos, la Tesorería General de la República-, y modernizar la administración del Estado.

Gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz - Tagle

En su Gobierno (1994 - 2000) se llevan adelante dos acciones importantes, por un lado, el 6 de diciembre de 1994 se dicta un Instructivo Presidencial que crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública; y, por otro, en octubre de 1997, se publica el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública, que tenía como slogan “El Estado al Servicio de la Gente”; que va a determinar un conjunto de líneas de acción para el período 1997 – 2000.

Siendo uno de los Principios fundamentales del mencionado Plan, la **“Accesibilidad y simplificación: Significa que se deben buscar los medios para simplificar trámites, disminuir tiempos de respuesta, agilizar procedimientos, ser creativos en la búsqueda de soluciones y procurar la existencia de normas y procedimientos claros y comprensibles para los Usuarios”** (Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Ministerio Secretaría General de Gobierno, 1997, pág. 15).

Uno de los Objetivos que se fijó dicho Plan fue **“establecer una institucionalidad del Estado que permita mejorar la eficiencia, flexibilidad y coordinación en aquellas áreas del sector público de mayor complejidad y prioridad”**. (Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Ministerio Secretaría General de Gobierno, 1997, pág. 16).

Paralelamente este Plan determinó aspectos innovadores, que para los fines de la presente investigación, uno de ellos, va a ser énfasis en el siguiente aspecto: **“Orientación al Usuario: Incorporar la satisfacción del Usuario (interno y externo) como un criterio relevante de evaluación institucional, lo cual supone abrir canales de interlocución”** (Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Ministerio Secretaría General de Gobierno, 1997, pág. 17).

A su vez, el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública, trazó un conjunto de líneas de acción, donde destacamos, por un lado, **“la Calidad de servicio y Participación Ciudadana”**, que contempló los siguientes proyectos para su implementación: **“Premio a la calidad; Programa de innovaciones; Oficinas de Información y Reclamos, OIR; Simplificación de procedimientos. Ventanillas únicas; y, Carta de dere-**

Continuación Anexo N° 1

chos ciudadanos” (Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Ministerio Secretaría General de Gobierno, 1997, págs. 19-20).

El tema de la calidad de los servicios, para este gobierno (1994 - 2000), resultó particularmente clave para el proceso de transformación del sector público, ya que el principal objetivo de la modernización es el bienestar de la gente.

Por otro lado, la “**Transparencia y probidad de la gestión pública**”, donde una de sus iniciativas de trabajo fueron los “*Sistemas de información e Internet*” (Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Ministerio Secretaría General de Gobierno, 1997, págs. 20-22); y dentro de la línea de acción “**Gestión Estratégica**”, uno de sus proyectos fue el de “*Informatización del sector público*” (Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Ministerio Secretaría General de Gobierno, 1997, págs. 22-23).

En el año 1998, con la implementación de la Ley N° 19.553 se inició el desarrollo del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los Funcionarios del sector público.

Gobierno del Presidente Ricardo Lagos Escobar

Durante su Gobierno (2000 - 2006), las acciones gubernamentales tuvieron como eje el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) que estuvo a cargo del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Proyecto que fue “*creado en el año 2000 a partir del Instructivo Presidencial N° 011, para promover un nuevo avance en una de las tareas prioritarias de los gobiernos que se suceden tras la reinstauración de la democracia en 1990: reformar y modernizar el Estado para dotarlo de mayor capacidad para proveer aquellos bienes y servicios requeridos por las personas en un nuevo contexto económico, social y político*” (<https://www.observatoriodigital.gob.cl/tags-documentos/modernizacion.html>).

Dicho Proyecto planteó dos grandes ejes de diseño e implementación: “*la primera referida a las transformaciones en la estructura del sector público; y, la segunda centrada propiamente en la gestión de dicho sector*” (Ministerio Secretaría General de la Presidencia).

A partir de lo señalado, se definieron seis líneas de trabajo; rediseño institucional; descentralización; modernización de la gestión; gobierno electrónico; participación ciudadana en la gestión; y, transparencia.

Dentro de la modernización de la gestión pública, para los fines de la investigación, podemos destacar la línea de acción **Calidad del Servicio**, la cual “*pone al Usuario en el centro de la actividad de los servicios públicos. Busca orientar la gestión pública hacia los Ciudadanos, buscando aumentar a calidad de las prestaciones que entrega el Estado. Esta línea se compone de las siguientes sublíneas: Programa de trabajo sobre trámites; Derechos de los Usuarios; Información oportuna y accesible a los Ciudadanos; Capacidad de respuesta y solución frente a los reclamos de los Ciudadanos, y Premio a la calidad*” (Ministerio Secretaría General de la Presidencia).

Otra línea de trabajo es la de **Gobierno Electrónico: EL ESTADO DE CHILE AL SERVICIO DEL CIUDADANO**, donde uno de sus ámbitos de acción fue: **Atención al Ciudadano**: *considera el establecimiento de nuevas formas de relación gobierno-ciudadano, que permitan al Estado brindar sus servicios en forma eficiente, eficaz y con independencia del lugar físico*” (Ministerio Secretaría General de la Presidencia).

Posteriormente, el Gobierno de la época a raíz del caso MOP-GATE, el 30 de enero del 2003 llegó a un acuerdo con la oposición, que se conoce como “Acuerdos Político - Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento”.

Continuación Anexo N° 1

El Acuerdo de Enero de 2003, estableció tres Agendas: de Modernización del Estado; de Transparencia; y, de Promoción del Crecimiento, que en su conjunto comprenden 49 medidas de diversa índole.

La primera de las Agendas, o sea, la de Modernización del Estado, abarcaba aspectos relativos a la Gestión Pública; Gestión de Recursos Humanos; Gestión Financiera; y, Descentralización.

Para los fines del estudio, se destacan dentro del ámbito Gestión Pública, la medida de “**Simplificación de procedimientos administrativos: Acelerar la tramitación del proyecto de Ley que estandariza y simplifica los procedimientos en la Administración Pública, estableciendo la interpretación positiva del silencio administrativo. Se propone reducir los plazos para realizar trámites y evitar la permanencia de solicitudes sin respuesta**” (Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento, 2003, pág. 2).

Previamente, tenemos que, a partir del año 2001, el PMG se ha centrado en el desarrollo de sistemas de gestión que han mejorado las prácticas en los Servicios Públicos. Este diseño consideró cinco Áreas y once Sistemas, cada uno de ellos con etapas o estados de avance definidos y con objetivos y requisitos técnicos que permitieran evaluar su cumplimiento.

Siendo una de sus Áreas la de “**calidad de atención a Usuarios**”, donde se encuentra el Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, cuyo objetivo general es: “*Contribuir a la calidad de atención de la ciudadanía a través de mecanismos que faciliten el acceso oportuno a la información, la calidad de servicio, la transparencia de los actos y resoluciones, la participación ciudadana y promuevan el ejercicio de los derechos ciudadanos*” (Gobierno de Chile, 2012, pág. 11).

En Mayo del 2001, se firma el *Instructivo Presidencial N° 005, para el desarrollo del Gobierno Electrónico*⁴⁰ y se crea la *Secretaría Técnica del desarrollo del Gobierno Electrónico*⁴¹.

Ese mismo año se inauguró el *Portal de Trámites del Estado* www.tramitefacil.gov.cl. Se preparó y divulgó la *Agenda de Gobierno Electrónico 2002 - 2005*, la que establece las orientaciones y los principales proyectos⁴² que serán desarro-

⁴⁰ En este Instructivo Presidencial se establecieron, los **Ámbitos** en los cuales se desarrollará el Gobierno Electrónico que corresponden a: *Atención al Ciudadano; Buen Gobierno y Desarrollo de la Democracia*. También, se determinaron sus **Principios** orientadores: *Transformador; Al alcance de todos; Fácil de usar; Mayor beneficio; Seguridad, privacidad y registros; Rol del sector Privado; Desconcentración y Competencia electrónica*. Además, se enuncian las **Fases** que asumirán los órganos de la Administración para el desarrollo del GE, que atañen a: *Presencia; Interacción; Transacción y Transformación*. Finalmente, se determinan las **Áreas** de trabajo para el impulso del GE en el Estado, siendo éstas las siguientes: *la relación de los Servicios con los Ciudadanos; el mejoramiento de la gestión y procesos internos y de la relación entre los Servicios, y la profundización de la participación de los Ciudadanos en los procesos políticos*. (Disponible en http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/instructivo_gobierno_electronico.pdf).

⁴¹ Esta Secretaría Técnica representa al Ministro Secretario General de la Presidencia en las actividades derivadas del Comité de Ministros para el Desarrollo Digital (Instructivo Presidencial N° 1, del 02.02.2007); realiza seguimiento y apoya la coordinación de las iniciativas de Gobierno Electrónico, y las principales actividades que desarrolla ésta tienen que ver con la supervisión de las iniciativas de la Agenda Digital, difusión de trámites públicos, y la coordinación de actividades vinculadas al Directorio de Gobierno Electrónico. (Disponible en http://www.dipres.gob.cl/597/articles-141095_informe_final.pdf).

⁴² Los Proyectos de la Agenda de Gobierno Electrónico 2002 - 2005, se agruparon en las siguientes categorías: Proyectos transversales; Proyectos sectoriales de alto impacto; Proyectos sectoriales de impacto focalizado; Proyectos y acciones de apoyo del Proyecto de Reforma y

Continuación Anexo N° 1

llados por los Servicios Públicos en ese período. Además, se formularon las iniciativas de Gobierno Electrónico⁴³ en el marco de la Agenda Digital de Chile 2004 - 2006⁴⁴.

El 25 de marzo de 2002, se promulgó la Ley N° 19.799, sobre Documentos Electrónicos⁴⁵, Firma Electrónica⁴⁶ y Servicios de Certificación de dicha Firma⁴⁷. Y, el 09 de julio 2002, se promulgó el Decreto N° 181, que aprueba Reglamento de la Ley N° 19.799, donde se establecen normas reglamentarias y técnicas relativas, tanto a: los Prestadores de Servicios de Certificación; la Acreditación de los Prestadores de Servicios de Certificación; los Certificados de Firma Electrónica; la Protección de los Derechos de los Usuarios, como sobre la utilización de la Firma electrónica por los órganos de la Administración del Estado.

El 29 de mayo del año 2003, fue publicada la Ley N° 19.880, que establece las Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado.

Dicha normativa “regula la relación de las instituciones públicas con la ciudadanía, por vías tradicionales o electrónicas, promoviendo sus derechos, garantizando su defensa y resguardando sus intereses. También, establece los procedimientos, plazos y las tramitaciones de las solicitudes ciudadanas, garantizando al/la Ciudadano(a) la igualdad de oportunidades y acceso sin discriminación de ninguna especie a los servicios públicos” (Gobierno de Chile, 2012, pág. 6).

A partir de lo anterior, el año 2004, se incorpora al Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana (SIAC) en la Ley N° 19.880.

El SIAC, es “*el sistema que coordina todos los espacios de atención en los servicios públicos mediante una gestión con una metodología moderna, procedimientos de derivación expeditos, sistemas de registro, plan de difusión y sistematización de la información para retroalimentar al Servicio, todo ello basado en una perspectiva comuni-*

Modernización del Estado (PRYME), y Proyectos de soporte. (Disponible en http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/agenda_gobierno_electronico_20022005.pdf).

⁴³ En la Agenda Digital de Chile 2004 - 2006, se establecieron 34 iniciativas de Gobierno Electrónico agrupadas en 6 áreas de acción: *Masificación del acceso; Educación y capacitación; Gobierno Electrónico -Estado en Línea-; Desarrollo digital de las Empresas; Despegue de la Industria TIC y Marco jurídico - normativo.* (Disponible en http://www.agendadigital.gob.cl/files/otros/AGENDA_DIGITAL_2004-2006.pdf).

⁴⁴ La presente AG, es el resultado de un trabajo iniciado en abril del año 2003 con la constitución del Grupo de Acción Digital (GAD), presidido por el Coordinador Gubernamental de Tecnologías de Información y Comunicación, conformado por instituciones de Gobierno, Organizaciones representativas del ámbito Empresarial, sector Académico y de otros Poderes del Estado. (<http://www.economia.gob.cl/2002/08/10/agenda-digital-chile-2004-2006.htm>).

⁴⁵ **Documento Electrónico:** toda representación de un hecho, imagen o idea que sea creada, enviada, comunicada o recibida por medios electrónicos y almacenada de un modo idóneo para permitir su uso posterior. (Artículo N° 2°, letra d).

⁴⁶ **Firma electrónica:** cualquier sonido, símbolo o proceso electrónico, que permite al receptor de un documento electrónico identificar al menos formalmente a su autor; (Artículo N° 2°, letra f). también, se alude a **Firma electrónica avanzada:** aquella certificada por un prestador acreditado, que ha sido creada usando medios que el Titular mantiene bajo su exclusivo control, de manera que se vincule únicamente al mismo y a los datos a los que se refiere, permitiendo la detección posterior de cualquier modificación, verificando la identidad del Titular e impidiendo que desconozca la integridad del documento y su autoría. (Artículo N° 2°, letra g).

⁴⁷ **Certificado de firma electrónica:** certificación electrónica que da fe del vínculo entre el Firmante o Titular del certificado y los datos de creación de la firma electrónica. (Artículo N° 2°, letra b).

Continuación Anexo N° 1

cacional participativa y no discriminatoria entre el Gobierno y la ciudadanía” (Gobierno de Chile, 2012, pág. 10).

Complementariamente, en agosto del 2008, se publica la Ley sobre Transparencia y Acceso a Información de la Administración del Estado, que en términos generales no sólo norma todo lo relativo a la publicidad de los actos de la Administración Pública sino que también, lo referente a la facilitación del acceso de cualquier persona a ese tipo de información.

Primer Gobierno de la Presidente Michelle Bachelet Jeria

En su primer Gobierno (2006 - 2010), se puso en marcha la Agenda de Modernización 2008 – 2010, que tenía como slogan “Un mejor Estado”.

La presente Agenda se organizó en 7 ejes, y para los fines de la presente investigación se destaca el II Eje denominado **Hacia Servicios Públicos de Excelencia** donde se incorporan un conjunto de iniciativas relativas a: Atención de la Ciudadanía; Planificación, Evaluación y Control de Gestión; Gobierno Electrónico; Relación con los Privados; y, Desburocratización.

En relación a la iniciativa **Atención a la Ciudadanía**, la Agenda de Modernización, señalaba lo siguiente: *“Una ciudadanía más informada, exigente y heterogénea requiere instituciones públicas a la altura, capaces de actualizar constantemente su capacidad de respuesta. Eso significa servicios más pertinentes, asequibles, oportunos y equitativos. En pocas palabras, servicios más eficaces y de mayor calidad”* (Gobierno de Chile, Secretaria Ejecutiva de la Agenda Modernización del Estado, s/f, pág, 20).

Y agrega que *“Para conseguirlo: **Reforzaremos el Sistema Integral de Atención a la Ciudadanía (SIAC)**, componente clave del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) desde su primera formulación (Marco Básico, 2001), a las nuevas y más exigentes etapas de Marco Avanzado (en aplicación desde el 2005) y Marco de la Calidad, que comenzará este año. Esto significa que certificaremos la calidad de los sistemas transversales de acuerdo a estándares internacionales (Norma ISO 9001:2001) y luego certificaremos los procesos de provisión de bienes y servicios estratégicos, como pasos previos y necesarios para desarrollar una gestión de excelencia* (Gobierno de Chile, Secretaria Ejecutiva de la Agenda Modernización del Estado s/f, pág, 20).

Dentro del II Eje, también, se destaca la iniciativa **Gobierno Electrónico**, y la Agenda considera entre algunas de sus acciones:

- *“Relanzamiento del Portal de Información y Trámites del Estado, pasando a llamarse Chile-Clic. Y,*

- *Desarrollo de un Piloto de Interoperación del Estado, con 5 Servicios públicos – Servicio de Impuestos Internos (SII), Instituto de Normalización Previsional (INP), Servicio de Registro Civil e Identificación, **Tesorería General de la República (TGR)** y Ministerio de Vivienda– y 37 procesos. A cargo del Ministerio de Economía”* (Gobierno de Chile, Secretaria Ejecutiva de la Agenda Modernización del Estado s/f, pág, 26).

De manera complementaria, la Agenda promoverá en el conjunto de la Administración Pública, por ejemplo, entre otros, el *“El mejoramiento de una serie de herramientas en aplicación, como los portales institucionales, los sistemas de información (para uso interno y/o de la ciudadanía), los trámites susceptibles de realizar en línea y los sistemas de consulta y reclamos en plataforma Web, para facilitar su acceso, utilización y efectividad”* (Gobierno de Chile, Secretaria Ejecutiva de la Agenda Modernización del Estado s/f, págs, 26 – 27).

Continuación Anexo N° 1

Primer Gobierno del Presidente Sebastián Piñera Echenique

En su primer Gobierno del Presidente Sebastián Piñera Echenique (2010 - 2014), en base a su Programa de Gobierno para el Cambio, el Futuro y la Esperanza Chile 2010 – 2014 Así queremos Chile, planteó una Agenda de Modernización del Estado con diversas tareas, que se agruparon en 8 **ámbitos de acción**: *“servicio a las personas; servicio a los emprendedores; centro de gobierno, gestión estratégica y administrativa; personas en el Estado; gobierno electrónico; institucionalidad del Estado; descentralización del país; y transparencia, probidad y participación ciudadana”* (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2012, pág. 9).

También, se establecieron 5 **objetivos estratégicos**: *“mejorar la calidad de atención a los Usuarios de servicios del Estado; mejorar la eficiencia y efectividad el Estado; generar mecanismos que permitan la progresiva descentralización administrativa, política y fiscal del país; aumentar la transparencia, probidad y participación ciudadana en la gestión del Estado, y facilitar la innovación y el emprendimiento”* (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2012, pág. 9).

Dentro de **Mejorar la calidad de atención a los Usuarios de servicios del Estado**, tenemos que en *“enero de 2012 se lanzó la Red Chile Atiende, que es la red multiservicios del Estado, a través de una red de sucursales presenciales, servicio telefónico (Call Center 101) y el portal web chileatiende.cl”* (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2012, pág. 17).

Respecto al **Gobierno Electrónico**, se destaca, entre otros, *“el uso de la ventanilla única y la incorporación de entrega de servicios multicanal como un medio para facilitar la eficiencia pública y mejorar el acceso y la calidad de los servicios que se entregan a los Ciudadanos”* ((Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2012, pág. 22).

Fuente: Las indicadas al interior de la Tabla para cada Gobierno de turno.
Elaboración: Propia.

Anexo N° 2

TESORERIAS REGIONALES Y PROVINCIALES

TESORERÍAS REGIONALES	TESOSRERÍAS PROVINCIALES Y OFICINAS
Tesorería Regional de Arica y Parinacota ⁴⁸	
Tesorería Regional de Tarapacá ⁴⁹	Oficina Alto Hospicio ⁵⁰
Tesorería Regional de Antofagasta ⁵¹	Tesorería Provincial de Calama ⁵²
Tesorería Regional de Atacama ⁵³	Tesorería Provincial de Vallenar ⁵⁴
Tesorería Regional de Coquimbo ⁵⁵	Tesorería Provincial de Coquimbo ⁵⁶ Tesorería Provincial de Ovalle ⁵⁷ Tesorería Provincial de Illapel ⁵⁸
Tesorería Regional de Valparaíso ⁵⁹	Tesorería Provincial de Viña del Mar ⁶⁰ Tesorería Provincial de Villa Alemana ⁶¹ Tesorería Provincial de San Antonio ⁶² Tesorería Provincial de Quillota ⁶³ Tesorería Provincial de La Ligua ⁶⁴ Tesorería Provincial de San Felipe ⁶⁵
Tesorería Regional del Libertador General Bernardo O'Higgins ⁶⁶	Tesorería Provincial de San Fernando ⁶⁷

⁴⁸ Comprende las comunas de Arica, General Lagos, Putre y Camarones.

⁴⁹ Comprende la comuna de Iquique.

⁵⁰ Comprende las comunas de Alto Hospicio, Pica, Pozo Almonte, Huara, Camiña y Colchane.

⁵¹ Comprende las comunas de Tocopilla, Antofagasta, Mejillones, Taltal, María Elena y Sierra Gorda.

⁵² Comprende las comunas de Calama, Ollague y San Pedro de Atacama.

⁵³ Comprende las comunas de Chañaral, Diego de Almagro, Copiapó, Caldera y Tierra Amarilla.

⁵⁴ Comprende las comunas de Vallenar, Freirina, Huasco y Alto del Carmen.

⁵⁵ Comprende las comunas de La Serena, La Higuera, Andacollo, Vicuña y Paihuano.

⁵⁶ Comprende la comuna de Coquimbo.

⁵⁷ Comprende las comunas de Ovalle, Monte Patria, Punitaqui, Río Hurtado y Combarbalá.

⁵⁸ Comprende las comunas de Illapel, Canela, Salamanca y Los Vilos.

⁵⁹ Comprende las comunas de Valparaíso, Casablanca, Isla de Pascua y Juan Fernández.

⁶⁰ Comprende las comunas de Viña del Mar, Quintero, Puchuncaví y Con-Con.

⁶¹ Comprende las comunas de Quilpué y Villa Alemana.

⁶² Comprende las comunas de San Antonio, Santo Domingo, Algarrobo, El Quisco, Cartagena y El Tabo.

⁶³ Comprende las comunas de Quillota, La Cruz, La Calera, Hijuelas, Nogales, Limache y Olmué.

⁶⁴ Comprende las comunas de Petorca, Cabildo, Papudo, Zapallar y La Ligua.

⁶⁵ Comprende las comunas de San Felipe, Putaendo, Panquehue, Catemu, Santa María, Llay Llay, Los Andes, Calle Larga, Rinconada y San Esteban.

⁶⁶ Comprende las comunas de Rancagua, Machalí, Graneros, Codegua, San Francisco de Mostazal, Doñihue, Coltauco, Coinco, Peumo, Las Cabras, San Vicente, Pichidegua, Requínoa, Olivar, Rengo, Malloa y Quinta de Tilcoco.

⁶⁷ Comprende las comunas de San Fernando, Chimbarongo, Nancagua, Placilla, Santa Cruz, Lolol, Palmilla, Peralillo, Chépica, Paredones, Marchigüe, Pumanque, Litueche, Pichilemu, Navidad y La Estrella.

Continuación Anexo N° 2

TESORERÍAS REGIONALES	TESOSRERÍAS PROVINCIALES Y OFICINAS
Tesorería Regional del Maule ⁶⁸	Tesorería Provincial de Linares ⁶⁹ Tesorería Provincial de Cauquenes ⁷⁰ Tesorería Provincial de Curicó ⁷¹
Tesorería Regional de Ñuble ⁷²	
Tesorería Regional de Biobío ⁷³	Tesorería Provincial de Talcahuano ⁷⁴ Tesorería Provincial de Lebu ⁷⁵ Tesorería Provincial de Los Ángeles ⁷⁶
Tesorería Regional de La Araucanía ⁷⁷	Tesorería Provincial Angol ⁷⁸ Oficina Villarrica ⁷⁹
Tesorero Regional de Los Ríos ⁸⁰	Tesorería Provincial de Ranco ⁸¹
Tesorero Regional de Los Lagos ⁸²	Tesorería Provincial de Osorno ⁸³ Tesorería Provincial de Castro ⁸⁴ Oficina Puerto Varas ⁸⁵
Tesorería Regional de Aysén del general Carlos Ibáñez del Campo ⁸⁶	

⁶⁸ Comprende las comunas de Río Claro, Talca, San Clemente, Pelarco, Penciahue, Maule, Curepto, Constitución, Empedrado y San Rafael.

⁶⁹ Comprende las comunas de San Javier, Linares, Yervas Buenas, Colbún, Longaví, Villa Alegre, Parral y Retiro.

⁷⁰ Comprende las comunas de Cauquenes, Chanco y Pelluhue.

⁷¹ Comprende las comunas de Curicó, Romeral, Teno, Rauco, Hualañé, Licantén, Vichuquén, Molina y Sagrada Familia.

⁷² Comprende las comunas de Chillán, Pinto, Coihueco, Portezuelo, Quirihue, Trehuaco, Ninhue, Cobquecura, San Carlos, Ñiquén, San Fabián, San Nicolás, Bulnes, San Ignacio, Quillón, Yungay, Pemuco, El Carmen, Chillán Viejo, Coelemu y Ránquil.

⁷³ Comprende las comunas de Concepción, Tomé, Penco, Hualqui, Florida, Coronel, Lota, Santa Juana, San Pedro de la Paz y Chiguayante.

⁷⁴ Comprende las comunas de Talcahuano y Hualpén.

⁷⁵ Comprende las comunas de Curanilahue, Arauco, Lebu, Los Álamos, Cañete, Contulmo y Tirúa.

⁷⁶ Comprende las comunas de Los Ángeles, Santa Bárbara, Quilleco, Yumbel, Cabrero, Tucapel, Laja, San Rosendo, Nacimiento, Negrete, Mulchén, Quilaco, Antuco y Alto Bío-Bío.

⁷⁷ Comprende las comunas de Temuco, Vilcún, Freire, Cunco, Lautaro, Galvarino, Perquenco, Nueva Imperial, Carahue, Puerto Saavedra, Pitrufulquén, Gorbea, Toltén, Loncoche, Villarrica, Pucón, Melipeuco, Curarrehue, Teodoro Schmidt, Padre Las Casas y Chol Chol.

⁷⁸ Comprende las comunas de Angol, Purén, Los Sauces, Renaico, Collipulli, Ercilla, Traiguén, Lumaco, Victoria, Curacautín y Lonquimay.

⁷⁹ Comprende las comunas de Curarrehue, Pucón, Villarrica, Pitrufulquen y Loncoche.

⁸⁰ Comprende las comunas de Valdivia, Corral, Mariquina, Máfil, Los Lagos, Lanco, Panguipulli y Paillaco.

⁸¹ Comprende las comunas de La Unión, Río Bueno, Lago Ranco y Futrono.

⁸² Comprende las comunas de Puerto Montt, Maullín, Los Muermos, Calbuco, Chaitén, Futaleufú, Palena y Hualaihué.

⁸³ Comprende las comunas de Osorno, Puyehue, San Pablo, Puerto Octay, Río Negro, Purranque y San Juan de la Costa.

⁸⁴ Comprende las comunas de Castro, Chonchi, Queilén, Quellón, Puqueldón, Quinchao, Curaco de Vélez, Ancud, Quemchi y Dalcahue.

⁸⁵ Comprende las comunas de Puerto Varas, Llanquihue, Fresia, Frutillar y Cochamó.

⁸⁶ Comprende las comunas de Coyhaique, Aysén, Puerto Cisnes, Chile Chico, Río Ibáñez, Cochrane, Guaitecas, O'Higgins, Tortel y Lago Verde.

Continuación Anexo N° 2

TESORERÍAS REGIONALES	TESORERÍAS PROVINCIALES Y OFICINAS
Tesorería Regional de Magallanes y Antártica Chilena ⁸⁷	Tesorería Provincial Puerto Natales ⁸⁸ Oficina Porvenir ⁸⁹
Tesorería Regional Metropolitana ⁹⁰	
Tesorería Regional Metropolitana Santiago Oriente ⁹¹	Tesorería Provincial de Las Condes ⁹² Tesorería Provincial de Ñuñoa ⁹³ Tesorería Provincial La Florida ⁹⁴
Tesorería Regional Metropolitana Santiago Poniente ⁹⁵	Tesorería Provincial Melipilla ⁹⁶ Tesorería Provincial de Maipú ⁹⁷
Tesorería Regional Metropolitana Santiago Sur ⁹⁸	Tesorería Provincial del Maipo ⁹⁹

Fuente: <https://www.tgr.cl/red-de-oficinas/>

Elaboración Propia.

⁸⁷ Comprende las comunas de Punta Arenas, Porvenir, Río Verde, San Gregorio, Laguna Blanca, Primavera, Timaukel y Cabo de Hornos.

⁸⁸ Comprende las comunas de Natales y Torres del Paine.

⁸⁹ Porvenir, Timaukel y Primavera.

⁹⁰ Comprende las comunas de Independencia, Recoleta y Santiago.

⁹¹ Comprende las comunas de Vitacura y Providencia.

⁹² Comprende las comunas de Las Condes, Lo Barnechea.

⁹³ Comprende las comunas de Ñuñoa, La Reina, Peñalolén y Macul.

⁹⁴ Comprende las comunas de Pirque, Puente Alto, San José de Maipo y La Florida.

⁹⁵ Comprende las comunas de Cerro Navia, Colina, Conchalí, Estación Central, Huechuraba, Lampa, Lo Prado, Pudahuel, Quilicura, Quinta Normal, Renca y Til Til.

⁹⁶ Comprende las comunas de Melipilla, Alhué, María Pinto, San Pedro y Curacaví.

⁹⁷ Comprende las comunas de Cerrillos, El Monte, Isla de Maipo, Maipú, Padre Hurtado, Peñaflor y Talagante.

⁹⁸ Comprende las comunas de La Cisterna, La Granja, La Pintana, Lo Espejo, Pedro Aguirre Cerda, San Miguel, San Joaquín y San Ramón.

⁹⁹ Comprende las comunas de San Bernardo, Calera de Tango, Buin, Paine y El Bosque.

Anexo N° 3

Iniciativas enfocadas en Atención del Usuario Tesorería General de la República Período 1991 – 1999

AÑO	ACCIONES
1991	Plan Piloto de Tesorerías Móviles e incorporación de Códigos de Barras en los recibos de Contribuciones de Bienes Raíces.
1992	Se pone en vigencia un acuerdo con los bancos que permite el pago automático con cargo en Cuenta Corriente de las Contribuciones de Bienes Raíces.
1993	Se implementa la política de devolver de manera anticipada a los Usuarios que hacen su declaración de impuesto a la renta.
1995	Se moderniza la Oficina de Informaciones y se desarrolla un completo sistema de señalización y orientación al público; se pone en marcha el Tesomático, un moderno sistema de autoatención de público, mediante un convenio con el BancoEstado, la TGR realiza la transferencia de fondos vía electrónica y con depósito directo en Cuenta Corriente a más de 500 entidades que reciben aporte fiscal.
1996	Se comienza a devolver de manera anticipada vía transferencia electrónica de fondos, la declaración de impuestos a la renta; se inaugura el primer sistema de pago electrónico de impuestos; y, comienza a operar un prototipo avanzado de Tesomático.
1998	Se firma un acuerdo con el BancoEstado para extender, a través de la red de sucursales bancarias, Tesomático; y se inaugura www.tesoreria.cl incorporando allí los servicios más recurrentes.
1999	Se pone en funcionamiento un sistema de pago de beneficios a los exportadores por vía electrónica, los que reciben información anticipada (24 hrs.) sobre el monto de sus devoluciones y los beneficios directamente en sus Cuentas bancarias; y, se colocan a disposición del público Buzones de Sugerencias.

Fuente: El Mercurio, jueves 7 de agosto de 2008, Ediciones Especiales Aniversario de la Tesorería General de la República.
Elaboración: Propia.

Anexo N° 4

Iniciativas enfocadas en Atención del Usuario Tesorería General de la República Período 2001 – 2015

AÑO	ACCIONES
2001	Comienza a funcionar el primer sistema de pago electrónico de impuestos destinados a recaudar por esta vía los recursos provenientes del pago de derechos aduaneros, contribuciones de bienes raíces y otros impuestos y créditos del sector público.
2002	Para el mejoramiento en tiempos de respuesta al Usuario, la TGR diseñó una estrategia de compromisos que se fundamentan, por ejemplo, en una profundización del énfasis en la simplificación de la atención de los Usuarios, de preferencia a la distancia con la ayuda de la tecnología, pues el objetivo central es, mejorar la calidad en la atención a los Contribuyentes, reduciendo los costos y tiempos de respuesta; y en el permanente mejoramiento de expedición en la atención a los Usuarios mediante la agilización y simplificación de procedimientos y la precisión y oportunidad en la entrega de la información.
2004	<p>Se inició la implantación del Modelo de Atención de Público de transición, que forma parte del Modelo de Gestión que se está desarrollando en el Departamento de Operaciones del Servicio. El Modelo de Atención coloca a las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) como el centro de las comunicaciones y contacto con los Usuarios, a fin de comenzar con la puesta en marcha definitiva del Procedimiento Administrativo, efectuando el registro y seguimiento de las situaciones establecidas por el Servicio para la aplicación de la Ley N° 19.880.</p> <p>Para apoyar el mejoramiento de la atención de público en las Tesorerías del país, se ejecutaron diversas acciones entre las cuales, se encuentran la determinación del Perfil del Usuario, la Encuesta de Satisfacción, implementación progresiva del Modelo de Atención de Público y la identificación de los productos y servicios entregados por las Tesorerías en cada región.</p>
2005	Se implementó el Modelo de Atención de Público (MAP) en las Tesorerías del país, en conjunto con el desarrollo del Modelo Operativo por medio de desarrollar un Manual de Atención de Público en donde se diferencian los trámites a solucionarse o a responderse en el front office y en el back office, o sea, en el primer y segundo nivel de atención (denominados OIRS y Ejecutivo CUT, respectivamente), homogeneizando los tiempos de respuesta, responsables y derivación, por medio de los flujogramas asociados a cada proceso.
2006	<p>Se mejoró la implementación del Modelo de Atención de Público a través de la infraestructura, equipamiento y capacitación.</p> <p>Se desarrolló la primera versión de un Manual de Procedimientos, de manera de unificar criterios de atención al Usuario.</p> <p>Se implementó en la Mesa de Ayuda un sistema que permitía hacer el seguimiento de las solicitudes realizadas por los Usuarios, incluida la derivación a las áreas de negocio o técnicas, de acuerdo al requerimiento formulado.</p> <p>Se busca establecer tiempos máximos de respuestas y generar estadísticas de atención por tema, de manera de mejorar la atención a los Contribuyentes.</p>

Continuación Anexo N° 4

AÑO	ACCIONES
2007	<p>Se desarrolló el proyecto Nuevo Modelo de Atención, con el objetivo de apoyar el cumplimiento de metas institucionales y el Plan Estratégico de la Tesorería General de la República, basado en los lineamientos centrales derivados del Programa de Mejoramiento de Gestión - Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s y Sistema de Gestión Territorial; modelo que asume de manera integral y personalizada la atención de los Usuarios.</p> <p>Se implementó un nuevo sistema de registro y seguimiento de solicitudes ciudadanas, basada en la Ley de procedimiento administrativo y en la Matriz de Vulneración de Derechos Ciudadanos (Sistema Integral de Atención de Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s).</p> <p>Dentro del Acercamiento del Gobierno a la Ciudadanía, se consolidó el proyecto de extensión de la Red de Tesorerías Regionales y Provinciales, con la puesta en marcha de las Tesorerías Provinciales de Ñuñoa y La Florida.</p>
2008	<p>Se presenta al Fondo de Modernización del Estado, el Proyecto de “Automatización, mayor cobertura y mejoramiento del servicio de otorgamiento de beneficios y documentación hacia los Contribuyentes”.</p> <p>Se estrena el pago de moneda extranjera en forma electrónica a través de internet.</p>
2009	<p>Se implementó con éxito la entrada en vigencia de la Ley de Acceso a la Información Pública la cual busca transparentar el accionar público, por medio de la publicidad de sus actos y resoluciones. Para su implementación se estableció lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición del proceso y las áreas de apoyo para su ejecución, apoyándose el sistema de registro y seguimiento de solicitudes, para el monitoreo permanente del proceso. - Capacitación presencial en todas las Tesorerías del país, a lo cual se sumó un curso a distancia levantado sobre la plataforma e-learning de la institución, para difundir el proceso y las exigencias establecidas por esta Ley.
2010	<p>Publicación en el Diario Oficial del 19 de febrero de la Ley N°20.420, con el objeto de explicitar y sistematizar los derechos de los Contribuyentes que se encontraban incluidos en distintas Leyes, lo que se concretó a través de la incorporación del nuevo Artículo 8 bis al Código Tributario. Derechos que pueden ser exigidos a través de las OIRS; www.tesoreria.cl; Mesa de Ayuda y Acceso a la información Pública (Ley N° 20.285).</p> <p>Se comenzó a implementar el Proyecto de “Automatización, mayor cobertura y mejoramiento del servicio de otorgamiento de beneficios y documentación hacia los Contribuyentes” el cual busca mejorar el acceso a los servicios de la Tesorería a nivel nacional y reducir los tiempos de espera en la atención a Contribuyentes.</p> <p>Se certificó el Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana (SIAC) bajo la norma de calidad ISO 9001-2008, lo que garantiza un mejoramiento en los procedimientos de atención a los Ciudadanos y una estandarización de éstos para ser aplicados posteriormente en todas las Tesorerías del país. Esta certificación, durante 2010, se realizó en la Tesorería Metropolitana, Tesorería de La Florida y a Nivel Central.</p>
2011	<p>En el marco del Acercamiento a los Ciudadanos de Manera Efectiva la TGR, trabajó en dos líneas de acción:</p> <p>a. Proyecto: “Automatización, mayor cobertura y mejoramiento del servicio de otorgamiento de beneficios y documentación hacia los Contribuyentes”. Este proyecto comenzó su implantación a fines del 2010, y su objetivo es reducir los tiempos de espera en la atención a los Contribuyentes y mejorar el acceso a los servicios entregados por la Tesorería a nivel nacional a través de nuevos canales de contacto. Se contemplan 3 áreas de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios web que permitan a terceros realizar trámites que normalmente se efectúan en la Tesorería General de la República (TGR), como la obtención de Avisos Recibos (AR) de deudas, giros o multas para instituciones como Aduana, Dirección del Trabajo, Subsecretaría de Telecomunicaciones, entre otros.

Continuación Anexo N° 4

AÑO	ACCIONES
2011	<p>- Aplicación Extranet que permita a Municipalidades realizar trámites de apoyo a Ciudadanos, como emitir certificados de deudas, emitir Avisos Recibos (AR) para el pago de compromisos con el Fisco y consultar devoluciones, entre otros; Considerando un dispositivo de huella digital instalado en equipos que se proveerá a Municipalidades, para permitir la validación de la autenticidad del Usuario que solicita el servicio.</p> <p>- Equipos de autoservicio que se habilitará para distribuir en Tesorerías o Instituciones. Este nuevo canal es un canal electrónico o automatizado por cuanto no requiere de la intervención manual de alguna persona adicional durante el proceso que genera el Contribuyente; posee incorporado el kit de autenticación biométrica a través del cual éste será autenticado.</p> <p>b. Apertura nuevas tesorerías e implementación del nuevo modelo de atención en las Tesorerías.</p>
2012	<p>El Proyecto del Modelo Integral de Atención de Público, se implementó en el 100% de las Tesorerías del país. Para ello, se llevó a cabo un diagnóstico de brechas para la implementación, estableciendo un Plan de Trabajo a cargo de los Tesoreros y sus Jefes de Operaciones. Estos Planes de Trabajo contemplaron la implementación del Primer y Segundo Nivel de Atención en todas las Tesorerías Regionales del país, considerando la aplicación de los procedimientos y capacitando a los analistas en la utilización de éstos.</p>
2013	<p>Se avanzó en la Implementación de un Sistema de Gestión de Atención de Público, lo que se enmarca en la mejora continua del Modelo de Atención de Público en la red de atención presencial, las tesorerías cuentan con una nueva herramienta para la gestión de la atención de sala en sus oficinas, lo que les permitirá monitorear los resultados arrojados por los reportes e indicadores que arroja esta herramienta.</p>
2014	<p>Uno de los ejes de trabajo de la Tesorería General de la República fue el reforzar el respeto por los Contribuyentes en todas las dimensiones de la administración: “revisión y reforzamiento de la Política de Atención de Clientes TGR”. Abordado a través de “Plan de Fortalecimiento de los procesos de Atención Ciudadana”.</p> <p>Se definieron estándares de atención de público para la forma de operar de las Tesorerías que utilizan el Sistema de Gestión de Atención de Filas (Totalpack).</p> <p>Se realiza entrega de información a las Tesorerías para gestionar de mejor manera la atención, en beneficio de los/as Usuarios(as), dotando de conocimientos de tiempos de atención, número de tickets o atenciones perdidas, productividad, y la utilización e implementación de las mejores prácticas de atención detectadas.</p> <p>En base a los Reportes, se determinaron “las mejores prácticas para las atenciones” en las Tesorerías y el uso del sistema Totalpack, con el propósito de que cada Tesorería realice el análisis de estos y proponga también mejoras. Una vez recibidas las propuestas, se creó el documento “Mejores Prácticas” y se creó el documento “Instructivo Configuración de Escritorios”. También, se consolidó, acordó y envió para análisis de las Tesorerías el documento Motivos de Pausa y Cierre de Atención, se recibieron comentarios por parte de ellos y se consolidó un documento final.</p>
2015	<p>La TGR publica el Manual de Derechos y Deberes de los Contribuyentes, el cual tiene como propósito promover y difundir los derechos de los Contribuyentes¹⁰⁰, incorporados en el nuevo texto del Código Tributario (Artículo 8° Bis), con el objetivo de mejorar permanentemente la calidad de la atención a nuestros Usuarios y usuarias.</p> <p>Al Modelo de Gestión de Filas, conocido como "Total Pack", se le incorporaron nuevos elementos tendientes a seguir mejorando la gestión de la atención presencial en las Tesorerías Regionales y Provinciales, y que se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se acotaron los tipos de cierres (motivos de atención). - Se eliminó la digitación del RUT.

¹⁰⁰ Ver Anexo N° 5.

Continuación Anexo N° 4

AÑO	ACCIONES
2015	<ul style="list-style-type: none"> - Se adecuaron los nombres de los niveles de atención en el menú del sistema para mejorar su comprensión. - Se incorporó un sistema difusor de contenidos, que permite la programación y distribución de medios audiovisuales tales como imágenes, videos y flash por medio de una administración vía Web. - Los equipos se anclaron al piso para evitar accidentes y deterioros. - Se implementó una opción de derivación entre niveles de atención (Analista primer nivel y Módulos de atención) para evitar que el Contribuyente vuelva a hacer nuevamente una fila. - Se incorporó a la pantalla del televisor de llamado del número de atención, una columna con los llamados de números anteriores y módulo respectivo, a fin de informar a los Contribuyentes que no prestaron atención al llamado inicia - Se implementó un sistema de llamado a viva voz en algunas Tesorerías Regionales y Provinciales para bajar la cantidad de tickets perdidos, además de complementar o suplir el llamado de Contribuyentes cuando los televisores fallen. - Se instaló el nuevo Sistema Administrador de Filas en Tesorerías Regionales y Provinciales (11 en total). - Se realizaron capacitaciones a los Supervisores del sistema de cada Tesorería para apoyar a los Funcionarios de atención de público en el uso y funcionamiento del Sistema Administrador de Filas. - Hay 25 de las 48 Tesorerías operando con el Sistema Administrador de Filas entre Regionales y Provinciales.

Fuente: Tesorería General de la República, Balances de gestión Integral de los años que se indican.

Elaboración: Propia.

Anexo N° 5

DERECHOS Y DEBERES DE LOS CONTRIBUYENTES¹⁰¹

DERECHOS
1° Derecho a ser atendido cortésmente.
2° Derecho a obtener en forma completa y oportuna las devoluciones.
3° Derecho a recibir información.
4° Derecho a ser informado acerca de la identidad y cargo de los Funcionarios(as).
5° Derecho a obtener copias.
6° Derecho a eximirse de aportar documentos.
7° Derecho a que las declaraciones impositivas tengan carácter reservado.
8° Derecho a que las actuaciones se lleven a cabo sin dilaciones.
9° Derecho a formular alegaciones.
10° Derecho a plantear sugerencias y quejas.
DEBERES
1° Deber de formular sus consultas, sugerencias o reclamos de manera respetuosa.
2° Deber de aportar los antecedentes necesarios y requeridos por el Servicio.
3° Deber de estar informado de sus obligaciones tributarias como Ciudadano y Contribuyente.
4° Deber de pagar impuestos, créditos y obligaciones adeudadas al Fisco de manera oportuna.
5° Deber de informarse y respetar los procedimientos definidos por la TGR para el ejercicio de sus derechos ciudadanos.

Fuente: Tesorería General de la República, Manual de Derechos y Deberes de los Contribuyentes, 2015.

Elaboración: Propia.

¹⁰¹ Establecidos por el Artículo 8 bis del Código Tributario.

Anexo N° 6

Entrevista a Tesorero Provincial de La Florida

1. ¿Cuál fue el problema general que generó la implantación del Sistema Integral de Presentaciones (SIP)?

R: Para llevar un control ordenado y efectuar seguimiento a nivel nacional de todas las Presentaciones que se realicen en las distintas Oficinas de la Tesorería General de la República, donde los Contribuyentes podrán consultar sus trámites afectados en la TGR, desde Arica a Punta Arenas.

2. ¿El SIP, ha mejorado la Gestión Operativa en la Tesorería, refiriéndose a la Provincial de La Florida?

R: Sí, ya que es un mecanismo de registro y control efectivo puesto que, permite revisar la carga de trabajo de los Funcionarios de manera que se pueda distribuir en forma homogénea su labor, dependiendo de la rapidez y expertiz de ellos.

Sirve para determinar quiénes y en qué materia se deben capacitar para un mejor rendimiento y satisfacción hacia los Contribuyentes.

3. ¿El SIP ha simplificado los procedimientos en la Tesorería Provincial de La Florida?, por favor indique algunos ejemplos que a diario se procesen en atención al Contribuyente.

R: Sí, en el tema de reemplazo de cheques de los Contribuyentes que han sido devueltos por el Servicio de Correos, solicitudes de Certificados de Pago de Impuestos Fiscales o Impuestos territoriales de años anteriores, sirve como medida de control y entrega de la información, igual utilidad presta en el registro de la entrega de los depósitos de arriendo efectuados en esta Oficina.

4. ¿Existe algún indicador de gestión del SIP, que mida y controle este procedimiento?, si hay, por favor indíquelo y de algunos ejemplos de su control.

R: Existe, y se trata de tener todas las Presentaciones efectuadas “cerradas” al cuarto día de registro, es decir, independiente del tema a tratar., al quinto día, todo debería estar solucionado o, derivado a consulta a quien corresponda, cuando se necesita mayor plazo se “cierra la atención”, e

indica que está en espera de la solución, para informar de manera correcta al Contribuyente.

5. ¿Si hay indicadores de gestión?, por favor indique quién lo controla, si existe un nivel jerárquico, que lo supervise, Jefe, Supervisor, etc.

R: Los controla el jefe de Sección de Operaciones, ya que es importante, sobre todo tratando de egresos o devoluciones de dinero hacia los Contribuyentes y cumplir con el plazo estipulado de cuatro días, aunque existe un porcentaje mínimo de devoluciones que pueda realizarse al quinto día; la idea, es tener en cero al cuarto día.

6. Por favor, indicar alguna problemática o falla del Sistema Integral de Presentaciones (SIP).

R: No es falla, pero si podríamos decir que se pueden cometer errores en clasificación del **Punto 3. “datos del documento”** ...origen ...ya que al abrirse en tantas alternativas queda a la interpretación (capacitación y mejor uso) de quien lo ingresa y, eventualmente, podrían cometerse errores; sería mejor acotar las alternativas y en la descripción de la solicitud, detallar de se trata.

Anexo N° 7

Entrevista a Jefe de Operaciones(S) de la Tesorería Provincial La Florida

1. ¿Cuál fue el problema general que generó la implantación del Sistema Integral de Presentaciones (SIP)?

R: El problema principal fue la gran demanda de peticiones realizadas por los Contribuyentes, sobre trámites realizados en las distintas Tesorerías del país sin solución o simplemente realizar el seguimiento al trámite solicitado, debido a que la llave de acceso para ubicar una SIP es el RUT, al ingresar este dato se desprende pantalla donde indica los motivos de su visita; cuando vino, que solicita, si hubo pagos, cuando se cerró y por qué concepto.

Desde cualquier computador de Tesorerías del país, se puede saber sobre el trámite que se consulta, basta digitar el RUT.

2. ¿El SIP, ha mejorado la Gestión Operativa en la Tesorería, refiriéndose a la Provincial de La Florida?

R: Evidentemente, a nivel nacional y provincial, es una herramienta de gran alcance, que vino a corregir a mi juicio, la demora en los trámites, ordena, simplifica, agiliza y entregar un resultado rápido y eficaz dentro de los 4 días hábiles siguientes a la fecha de recepción, en caso de pagos, y otras materias.

3. ¿El SIP ha simplificado los procedimientos en la Tesorería Provincial de La Florida?, por favor indique algunos ejemplos que a diario se procesen en atención al Contribuyente.

R: Hay que dejar en claro, que no es que se hayan eliminado trámites, lo que trajo consigo la SIP fue realizar en el corto plazo lo que antes se demoraba en dar respuesta, ello se refleja en que cada Contribuyente que ingresa a nuestras Oficinas a realizar trámites de cualquier naturaleza, ya sea, Impuestos, Bienes Raíces o de Cobranza, relacionados a temas de Regularizaciones que involucren devoluciones por parte de la Tesorería hacia nuestros Usuarios, se les ingresa a una SIP, la que debe ser efectiva antes de 4 días hábiles. Si el Contribuyente por algún motivo no ha

recibido el pago y viene a consultar que paso, vasta digitar el RUT del interesado y sabemos que ocurrió con este caso.

4. ¿Existe algún indicador de gestión del SIP, que mida y controle este procedimiento?, si hay, por favor indíquelo y de algunos ejemplos de su control.

R: Anualmente la División de Operaciones y Atención ciudadana, Sección Gestión Operacional, fija el porcentaje de cumplimiento de MDC (Metas de Desempeño Colectivo) y de indicadores, entre otros, por ejemplo, para el año 2019 se contempló un 96% de cumplimiento de meta, adoptando la medida de reducir los tiempos de respuesta de **5 a 4** días, especialmente, en todas aquellas operaciones que originen devoluciones de dineros a nuestros Contribuyentes, estas devoluciones, la mayoría de ellas, emite cheques por devolución de impuestos, y que transcurrido 60 días se caducan por no cobro. Esto ocurre porque la gran mayoría de las Empresas de nuestra Jurisdicción (La Florida, Puente Alto, Pirque y San José de Maipo), no tienen Cuenta Bancaria asociada a la empresa, por lo tanto, dicha devolución se realiza a través de cheque, y a distribución por Correos de Chile, quien al no encontrar a un mayor de 18 años en el domicilio indicado en la carta certificada, se lo lleva de vuelta a Correos, después de visitar 3 y hasta 5 veces dicha dirección, lo devuelven a nuestra Tesorería General de la República para su ingreso y custodia con la finalidad de que sea retirado por la persona o los interesados.

Cuando se devuelven; estas operaciones se realizan a través del módulo Otros Egresos donde debemos cumplir a cabalidad los 4 días del SIP. Esto se controla diariamente por el Supervisor o Jefe de Operaciones.

5. ¿Si hay indicadores de gestión?, por favor indique quién lo controla, si existe un nivel jerárquico, que lo supervise, Jefe, Supervisor, etc.

R: La División de Operaciones de la Tesorería General de La República es la encargada del control jerárquico del cumplimiento mensual de las metas, y en las regionales y provinciales son los Supervisores o los Jefe de Operaciones.

Anexo N° 8

Entrevista a Supervisora de Analistas de la Tesorería Provincial La Florida

1. ¿Cuál fue el problema general que generó la implantación del Sistema Integral de Presentaciones (SIP)?

R: El problema general era que no teníamos un método ordenado de trabajo. El sistema que teníamos era muy antiguo y básico.

2. ¿El SIP, ha mejorado la Gestión Operativa en la Tesorería, refiriéndose a la Provincial de La Florida?

R: Sí, de todas maneras, solo con ingresar el RUT del Contribuyente, podemos ver todos los trámites que ha realizado en todas las Tesorerías. Pero, aún falta que los otros procedimientos se alimenten con la información del SIP, como los sistemas de convenios y cobranza.

3. ¿El SIP ha simplificado los procedimientos en la Tesorería Provincial de La Florida?, por favor indique algunos ejemplos que a diario se procesen en atención al Contribuyente.

R: Cualquier Contribuyente que solicita regularizar su cuenta, ya sea por pago doble o pagos erróneos o solicita devolución de impuestos, o necesita saber información de cualquier pago que ha realizado, se debe hacer un SIP ingresando sus datos, teléfono y correo electrónico.

4. ¿Existe algún indicador de gestión del SIP, que mida y controle este procedimiento?, si hay, por favor indíquelo y de algunos ejemplos de su control.

R: Nosotros como Tesorería Provincial La Florida tenemos una persona encargada de los SIP, que revisa a diario y nos informa mediante un correo, si los SIP se encuentren abiertos, ya que tienen que estar cerrados dentro de 5 días.

5. ¿Si hay indicadores de gestión?, por favor indique quién lo controla, si existe un nivel jerárquico, que lo supervise, Jefe, Supervisor, etc.

R: Hay indicadores a través de Operaciones en la Sección Egresos, pero solamente los SIP que son pagos.

Anexo N° 9

Entrevista a Analista N° 1 de la Tesorería Provincial La Florida

1. ¿Cuál fue el problema general que generó la implantación del Sistema Integral de Presentaciones (SIP)?

R: Este sistema surgió para darle una mejor información al Contribuyente o pérdida de documentación.

O sea desde el momento que ingresa al Sistema, éste debe ser contestado y tramitado en un tiempo de 5 días.

Además, no era necesario que concurriera a la Oficina que había hecho él trámite, si no que podría concurrir a cualquier Oficina y podría saber en qué situación está su trámite.

Se lleva un orden de tiempo y si el tiempo no es lo suficiente, se debe cerrar y crear otro, pero queda registrado, esto impide que se alargue en el tiempo.

2. ¿El SIP, ha mejorado la Gestión Operativa en la Tesorería, refiriéndose a la Provincial de La Florida?

R: En la Tesorería Provincial de La Florida, ha habido una mejora continua, los tiempos han ido bajando, eso significa, que cuando el trámite no requiere de tanto trámite, éste se realiza en el momento y los procesos no quedan acumulados (papeleo), el hecho, también, de que los Analistas no se quedan con trabajos acumulado y esto los obliga a tener al día y no guardan papeles y hacer esperar al Contribuyente, sobre todo cuando hay una devolución a favor.

3. ¿El SIP ha simplificado los procedimientos en la Tesorería Provincial de La Florida?, por favor indique algunos ejemplos que a diario se procesen en atención al Contribuyente.

R: El SIP, no ha simplificado los procedimientos. Los procedimientos van cambiando para mejorar la atención del Contribuyente.

El SIP es un control de tiempo, desde que el Contribuyente ingresa una solicitud, ésta debe ser tramitada y solucionada en el menor tiempo posible. Por lo cual, nos obliga a mantener un orden de cada caso que se solicita.

Una vez tramitada y solucionada, se crea un archivo para tener a mano y en orden, ya que se realizan auditorías, que se hacen 3 veces al mes, para llevar una unificación de criterio, a nivel regional.

- 4. ¿Existe algún indicador de gestión del SIP, que mida y controle este procedimiento?, si hay, por favor indíquelo y de algunos ejemplos de su control.**

R: Cada vez que se realiza un SIP, éste lleva un número único.

Una persona está encargada de revisar el tiempo que cada Analista ha demorado en contestar o solucionar el trámite, si el Analista ha demorado más de lo normal queda especificado que debe solucionarlo a la brevedad o cerrar el SIP y crear otro, ya que el tiempo está especificado en la Meta de Operaciones.

- 5. ¿Si hay indicadores de gestión?, por favor indique quién lo controla, si existe un nivel jerárquico, que lo supervise, Jefe, Supervisor, etc.**

R: Hay un indicador, éste está considerado en las Metas de cada Tesorería Regional, con sus respectivas Tesorerías Provinciales, si el cumplimiento de esta Meta alguna de las Tesorerías no la cumple, queda identificado con ROJO a nivel Central, eso significa que la Meta no ha sido cumplida.

Anexo N° 10

Entrevista a Analista N° 2 de la Tesorería Provincial La Florida

1. ¿Cuál fue el problema general que generó la implantación del Sistema Integral de Presentaciones (SIP)?

R: Para las solicitudes de devolución – regulación no existía plazo de entrega, menos se podía efectuar seguimiento sobre el estado de la solicitud (trámite) que efectuaba el Contribuyente. Se recibían muchos reclamos por partes de los Contribuyentes por no entregar una información oportuna de la respuesta de su solicitud. También, las funciones internas no tenían una buena calidad de servicio.

2. ¿El SIP, ha mejorado la Gestión Operativa en la Tesorería, refiriéndose a la Provincial de La Florida?

R: Sí, ha mejorado desde el nivel de Jefatura, para llevar un mejor control de seguimiento diario de las solicitudes presentadas por los Contribuyentes para entregar una respuesta en los plazos establecidos, 5 días hábiles en solicitudes de Devoluciones – Egresos.

3. ¿El SIP ha simplificado los procedimientos en la Tesorería Provincial de La Florida?, por favor indique algunos ejemplos que a diario se procesen en atención al Contribuyente.

R: Sí, ha disminuido el tiempo de respuesta, los trámites efectuados por los Contribuyentes, se mantiene un mayor control de su tiempo de respuesta, es más rápido y lo mejor, se puede consultar el estado del trámite en cualquier oficina de La Tesorería General de la Republica, a nivel país.

4. ¿Existe algún indicador de gestión del SIP, que mida y controle este procedimiento?, si hay, por favor indíquelo y de algunos ejemplos de su control.

R: Efectivamente, desde hace varios años, existen Metas de Desempeño Colectivo, metas estratégicas, iniciativas estratégicas, trazadas a cada Unidad de trabajo. Las metas están orientadas a la calidad y rapidez en la resolución de las solicitudes de los Contribuyentes.

Así, por ejemplo, con el sistema que registra en forma presencial las solicitudes de Contribuyentes, SIP, tenemos al menos dos metas vinculadas a dichos atributos.

Así, para asegurar la eficacia y eficiencia en el proceso de distribución de Fondos, tenemos el indicador que dice: **Porcentaje Ponderado de Solicitudes Aprobadas en 5 y 4 días hábiles, Vía Modulo Otros Egresos y Devolución de Bienes Raíces.**

Otra meta, que hace referencia a la calidad en la administración de la información que se genera en las Cuentas Tributarias de los Contribuyentes, el indicador es: **Porcentaje de Regularización de Solicitudes de Contribuyentes ingresados en SIP, cerrados en plazo de 7 días hábiles.**

5. **¿Si hay indicadores de gestión?, por favor indique quién lo controla, si existe un nivel jerárquico, que lo supervise, Jefe, Supervisor, etc.**

R: Los indicadores los controla en primera instancia el Encargado de Calidad Regional, en coordinación con el Encargado de Calidad Provincial, Jefe de Sucursal y Jefaturas intermedias involucradas.

Anexo N° 11

Entrevista a Analista N° 3 de la Tesorería Provincial La Florida

1. ¿Cuál fue el problema general que generó la implantación del Sistema Integral de Presentaciones (SIP)?

R: Creo que no existía un sistema nacional de registros de todas las operaciones que se hacían en cada Tesorería, tenía su propio sistema de registrar su información.

2. ¿El SIP, ha mejorado la Gestión Operativa en la Tesorería, refiriéndose a la Provincial de La Florida?

R: Obviamente ha mejorado el ordenamiento de la gran cantidad de información que se ingresa.

3. ¿El SIP ha simplificado los procedimientos en la Tesorería Provincial de La Florida?, por favor indique algunos ejemplos que a diario se procesen en atención al Contribuyente.

R: Presentaciones por Cheques caducados.

Presentaciones CUT.

Presentaciones por devoluciones de Impuestos Fiscales o Territoriales.

4. ¿Existe algún indicador de gestión del SIP, que mida y controle este procedimiento?, si hay, por favor indíquelo y de algunos ejemplos de su control.

R: Lo desconozco.

5. ¿Si hay indicadores de gestión?, por favor indique quién lo controla, si existe un nivel jerárquico, que lo supervise, Jefe, Supervisor, etc.

R: Creo que existe, y lo controla el Jefe de Operaciones.