

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

GUIA DE APOYO

PRINCIPALES FUNCIONES DE UN TESORERO

**SEMINARIO DE TESIS PARA OPTAR AL TITULO
INGENIERO DE EJECUCION EN GESTION PUBLICA**



REALIZADO POR:

**ROBERTO CORDERO SOTO
MARIO FUENTES ESPINOZA
BENITO VILLALOBOS INFANTE
JUAN ZÚÑIGA NAUTO**

PROFESOR GUIA:

HECTOR CHAMACA PEREZ

PROFESOR INFORMANTE:

PABLO BUTIKOFER ROBLES

DICIEMBRE - 2002

Esta Tesis de Título, está dedicada a todas aquellas personas que en el transcurso de estos años de estudio, esfuerzo y sacrificio, nos han brindado su constante apoyo en el logro de nuestro objetivo.

Especialmente a nuestra Universidad, profesores, compañeros de estudio, a nuestra Institución, que por intermedio de nuestra Escuela de Capacitación nos dio la oportunidad de realizar los cursos en sus aulas y a nuestro amigo y colega Marco Becerra Rojas, Tesorero Provincial de Ñuble, quien nos aportó desinteresadamente su experiencia y conocimiento de los temas tratados.

Para nuestras familias, que han sido la fuente de inspiración, teniendo la capacidad de comprender los momentos en los que dejamos de estar a su lado.

A todos ellos, nuestro aprecio y cariño.

INDICE

TEMARIO	PAGINA
1.- INTRODUCCIÓN	2
2.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
3.- OBJETIVOS	11
4.- MARCO TEORICO	12
5.- TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA	37
5.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	37
5.2 PROPUESTA	59
6.- CONCLUSIÓN	61
7.- BIBLIOGRAFIA	63
8.- ANEXO	64
• GUIA DE APOYO PRINCIPALES FUNCIONES DE UN TESORERO	

1.- INTRODUCCION

En la actualidad el Servicio de Tesorería ha sufrido un proceso de cambios, hecho que comienza a desarrollarse a partir de los años 90's, en donde el tema central dice relación con la Modernización del Estado, siendo este un tema recurrente en los distintos discursos de las autoridades políticas.

La idea general es cambiar la imagen del Servicio Público, es decir, aquella percepción de ineficiencia, exceso de trámites, papeleo innecesario y funcionarios poco calificados.

Surge entonces la necesidad de un cambio efectivo a todo nivel, tanto en la planificación del desarrollo del que hacer Institucional, como en el accionar mismo con nuestros diferentes usuarios, por lo tanto, se incorporan nuevas herramientas como la Planificación Estratégica y nuevas tecnologías a partir de lo cual se da comienzo a un profundo cambio en la institucionalidad pública.

De acuerdo a lo señalado se establece como primera prioridad la atención del usuario, en donde lo más relevante es entregar una atención rápida, eficiente y oportuna, con el gran propósito de desburocratizar los distintos procesos administrativos, con una serie de propuestas de carácter racionalizador, hecho que ha tenido un gran éxito, por cuanto, en el ámbito general, existen muchos servicios que han cambiado en forma exitosa el desarrollo de sus diferentes procesos.

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, se ha propuesto para este periodo presidencial, y en continuidad con lo realizado por los dos anteriores gobiernos de la Concertación, avanzar, ya no sólo en la Modernización de la Gestión, sino también en la Reforma de la Institucionalidad del Estado.

La idea de la Reforma y Modernización del Estado en Chile es realizar las adecuaciones necesarias, tanto a la estructura institucional del aparato estatal como a la manera en que estas instituciones hacen las cosas, de manera tal que pueda desempeñar en forma eficiente su función, en el nuevo contexto de las relaciones internacionales de desarrollo histórico y aprovechando al máximo las nuevas tecnologías.

La idea central, coherente con lo propuesto en los anteriores gobiernos, es de poner el Estado al servicio de los ciudadanos.

La realización de este objetivo implica dos grandes ejes de diseño, intervención y resultados que pre - define una variedad de acciones.

Tales acciones corresponden a:

1. Reordenación de la Institucionalidad existente, su marco de atribuciones y funciones, con el propósito de permitir una acción más eficiente y eficaz centrada en el servicio al Usuario. Esta dimensión abarca el rediseño institucional y la descentralización.
2. Redefinición de las modalidades y prácticas de operación en la Administración, esto es de los “*modos de hacer*” orientada a alcanzar una gestión óptima. Esta dimensión abarca la modernización de la Gestión que implica al menos:
 - Mejorar los mecanismos de selección de los directivos públicos, su formación y mecanismos de retribución.
 - Uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
 - Mejorar los sistemas de participación ciudadana en la gestión.
 - Mejorar los mecanismos de transparencia de la gestión.
 - La defensa de los ciudadanos ante eventuales arbitrariedades o ineficiencias con consecuencias dañinas a las personas por parte del

Estado.

- Incorporación de los trabajadores del Estado a esta tarea, lo que requiere del establecimiento de lo que se ha llamado “*nuevo trato*”.

En términos de acciones, mejorar substantivamente la “manera de hacer las cosas” en el aparato Estatal, esto es mejorar la gestión de modo de lograr aumentos significativos en la creación del valor que la actividad estatal produce o debiera producir, implica:

- Pasar del paradigma de la Administración al de la Gestión.
- Centrar el trabajo en el logro de resultados más que enfatizar los procedimientos. Implica cambiar los criterios de elaboración del presupuesto y su gestión.
- Establecer mecanismos de control de gestión adecuados a la evaluación de los resultados más que el uso de insumos.
- Fortalecer los mecanismos de asignación de responsabilidad y empoderamiento a los funcionarios, de modo de aumentar su capacidad de decisión.
- Incentivar el buen desempeño.
- Incrementar el uso de las nuevas tecnologías.
- Capacitar a las personas en las nuevas tecnologías.
- Aumentar el acceso a las nuevas tecnologías.

Dentro de este nuevo contexto se encuentra la Tesorería General de la República, Servicio dependiente del Ministerio de Hacienda, y parte fundamental de la administración tributaria.

Ahora bien al efectuar una relación de las implicancias de la modernización de la gestión pública y la reforma de la institucionalidad del estado, descrito en forma muy sucinta, con la realidad, es importante señalar los cambios a los cuales se ha enfrentado esta Institución; ya que a comienzos del segundo trimestre del año

2000 este Servicio tuvo que hacer frente a un nuevo desafío, con características traumáticas e incomparables con el pasado, por cuanto, en el mes de Abril de 2000, estuvo prácticamente absorbido por el Servicio de Impuestos Internos, es decir, la modernización de la gestión pública implicaba la desaparición de la Tesorería General de la República. No obstante lo anterior y después de todo un proceso de negociación que tuvo como resultado el reconocimiento de parte de la autoridad del rol que desempeña el Servicio de Tesorería dentro de la administración tributaria, donde se establecieron los inconvenientes de la creación de un Mega Servicio que sea juez y parte en los procesos de giros y cobro de las deudas tributarias.

Nace una nueva Tesorería General fortalecida y con un gran desafío que da inicio a un segundo proceso de cambio, extraordinariamente profundo, en donde se redefinen Misión y Visión del Servicio, es decir, fue replanteada la razón de ser de la Institución y su desarrollo en el futuro.

De acuerdo a lo anterior se puede señalar que este nuevo cambio tiene grandes implicancias, por cuanto, nuestros objetivos, ya no son la satisfacción de nuestros usuarios, en forma genérica, sino que esta Institución ha adquirido obligaciones claras y metas precisas, en cuanto a sus objetivos, los cuales están directamente relacionados con metas de recaudación, estableciéndose un compromiso semestral, con la autoridades de hacienda. En otras palabras, se ha establecido una forma distinta de mirar las cosas, es decir, esta Institución está siendo mirada desde una perspectiva de rentabilidad, ya que del logro de nuestros objetivos depende la realización de un número importante de obras sociales, de posibilidades reales de generación de nuevos empleos, del desarrollo de nuestra Nación en general, además de la propia satisfacción de sus funcionarios, es más, del logro de las metas institucionales, depende el aumento de beneficios remunerativos a sus funcionarios, en otras palabras se ha aplicado un sistema costo-beneficio.

En relación con estos nuevos desafíos es que hemos considerado la realización de nuestra tesis, en un área de vital importancia, como es la labor que desarrollan los Directores Regionales y Provinciales de nuestra Institución por cuanto, son ellos los principales responsables de la consecución de nuestros objetivos institucionales, son ellos los encargados de Planificar, Dirigir, Controlar y Evaluar el desarrollo de las distintas funciones de su competencia, es por esto, que nuestra propuesta, dice relación, con la confección de una herramienta de apoyo a la gestión de estos directivos en áreas tales como, La Gestión propiamente tal y el área Operativa Institucional.

Nuestra propuesta se fundamenta en el hecho de que el Servicio de Tesorería ha definido cuatro áreas de negocios, las cuales cumplen un rol crucial en el logro de los objetivos establecidos por la autoridad, estas áreas de negocios son: Recaudación, Egresos, Finanzas Públicas y Cobranza.

Como se ha mencionado son los Tesoreros Regionales o Provinciales los encargados de dirigir sus oficinas en el logro de sus objetivos, siendo función de los Departamentos del Servicio, un apoyo a dicha gestión, por lo tanto, estos directivos deben cumplir variadas obligaciones en el desarrollo de su cargo.

Los Tesoreros Regionales y Provinciales son la máxima autoridad del Servicio dentro de su territorio jurisdiccional y tiene atribuciones, obligaciones, jurisdicción e interdependencia contenidas en el D.F.L N ° 1, de 1994, del Ministerio de Hacienda. Estas atribuciones y obligaciones serán materia de análisis, con el fin de establecer las áreas específicas en las cuales desarrollar la herramienta de apoyo a la gestión de estos Directores.

2.- DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El origen de este trabajo nace del análisis realizado a partir de una serie de experiencias vividas por funcionarios directivos del Servicio de Tesorería, que contaban con una amplia experiencia en el desarrollo de una función operativa realizada en nuestra Institución. Para reforzar la idea, el Servicio de Tesorería desarrolla cuatro áreas operativas, las que de acuerdo a las últimas modificaciones, estas han sido denominadas áreas de negocios, estas áreas son:

- Recaudación
- Egresos
- Cobranzas
- Finanzas Públicas

Estos funcionarios en un momento dado fueron designados en los cargos de Tesorero Regional o Provincial, tomando en consideración para su designación, su trayectoria y ciertas habilidades en la administración del recurso humano, pero sin duda lo que prevalece para la toma de decisión, tiene que ver con la experiencia adquirida en una de las áreas de negocios antes individualizada.

En otras palabras, la alta jerarquía de la institución considera válida la experiencia y el trabajo desarrollado en áreas en donde se ejecuta el trabajo propiamente tal, es decir, las personas designadas tienen una amplia visión de las obligaciones propias de una Tesorería, las cuales son fundamentales para la consecución de los objetivos propuestos, más aun, hay un conocimiento práctico del que hacer de estas unidades operativas. (Tesorerías)

Ahora bien, el análisis del problema y tema del presente trabajo nace al momento que, este funcionario asume el Cargo de Tesorero; ya que, este cargo le demanda una serie de funciones, atribuciones y responsabilidades que abarcan el

contexto general de esa unidad operativa denominada Tesorería Regional o Provincial.

Dentro de las obligaciones se puede establecer que estas abarcan dos grandes zonas de trabajo. Una Operativa, que involucra las cuatro áreas de negocios antes individualiza y una de Gestión, que tiene que ver con la Administración de los recursos Humanos y Financieros. En otras palabras se puede establecer que se hace un cambio de gran envergadura por cuanto se pasa de un sistema de trabajo netamente operativo a uno de gestión, en donde el tema de relevancia es la Administración y Gestión de toda la Unidad operativa, aquí no se necesita tener un conocimiento en el ámbito de detalle de cada una de las operaciones que se realizan en las diferentes áreas de negocio, sino que se deben conocer ciertos aspectos de relevancia que son de uso y aplicación de acuerdo a lo requerido por el nuevo cargo.

El problema fundamentalmente radica, en que, al asumir las nuevas funciones, debe dominar todas las áreas de negocio, además de la dirección y gestión de la unidad operativa, teniendo en cuenta que por lo general y tal cual se expresó anteriormente, el funcionario designado tiene una experiencia en una sola área, esto lo lleva a realizar un gran esfuerzo, por cuanto debe tomar decisiones en las materias que conoce en forma general pero que no son de su dominio, estas materias o información, está diseminada en distintos documentos vigentes en el tiempo, como son, Circulares Normativas, Instrucciones, Manuales Operativos, Leyes, Jurisprudencias, etc. Lo que hace complejo su manejo y virtual utilización.

Este hecho ha generado ciertas dificultades en el ejercicio del cargo, ya que de las experiencias analizadas se puede concluir que el nuevo Tesorero tiende a dar más importancia al área de negocios de la cual se tiene más experiencia, ya que, siente cierta debilidad con respecto a las demás.

Esta situación normalmente es superada con un arduo trabajo de posesionamiento del cargo, hecho que es asumido íntegramente por el nuevo Tesorero, quien de acuerdo a su experiencia y visión de trabajo, en un período determinado de tiempo, debe ir recabando la información necesaria, ya que tiene la responsabilidad y manejo tanto de las funciones inherentes a su cargo como las del personal; como se señala en el Marco Teórico mas extensamente, debe cumplir con la función de recaudar, custodiar los fondos y valores fiscales y, asimismo debe pagar los compromisos fiscales y la de otros organismos públicos. También le corresponde dirigir, controlar y activar la cobranza administrativa y judicial de las contribuciones y demás ingresos fiscales y de los otros organismos que se le encomienden.

El objetivo de su cargo tiene relación con dirigir controlar y supervisar las diferentes funciones de las áreas de negocios de la Tesorería Regional o Provincial, con el fin de lograr entregar un Servicio de Calidad, a sus diferentes usuarios con una atención de excelencia basada en la Misión del Servicio. Debe motivar y estimular la participación activa de los funcionarios con una buena capacitación que le permita el desarrollo de los conocimientos, habilidades y aptitudes de estos, con el propósito de que sean polivalentes, para así poder formar un equipo de trabajo altamente calificado y responsables de sus obligaciones.

Como se puede ver el Tesorero tiene una amplia gama de funciones que cumplir, bajo un concepto macro de dirección y evaluación, es importante señalar que él cuenta con un equipo de trabajo, que cumple con el cargo de Jefe de Sección que corresponden a cada una de las áreas de negocios señaladas y son ellos los responsables de la ejecución en el ámbito de detalle de las diferentes funciones de su competencia.

Es una gran responsabilidad a la cual se enfrenta un funcionario del Servicio de Tesorería que es designado por la alta Dirección para ejercer el cargo

de Director Regional Tesorero o de Director Provincial Tesorero, por cuanto hoy en día se enfrenta al cumplimiento de metas de recaudación institucionales que son asignadas por la Dirección de Presupuestos, que su consecución tiene un componente de alto compromiso con las autoridades de Hacienda y con la ciudadanía en general, por la implicancia que tienen estos recursos en los ingresos del Presupuesto de la Nación, además del compromiso que se asume con los propios funcionarios de la Institución, quienes tienen la posibilidad de acceder a bonos de incentivos por el cumplimiento de dichas metas.

De acuerdo a lo señalado es que nace nuestra propuesta que dice relación con el desarrollo de una herramienta de apoyo a la gestión al cargo de Tesorero, cuya finalidad es ser un documento de consulta en el cual se describan las principales funciones que se relacionan directamente con el Tesorero, haciendo referencia al origen normativo o legal de tal procedimiento, con el fin de ejecutar una gestión eficiente y efectiva coherente con la Misión y Visión de nuestra institución.

3.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una herramienta que será denominada **“Guía de Apoyo a la Función de un Tesorero”**, la cual permitirá concentrar normas, instrucciones y procedimientos establecidos, para la ejecución de las principales funciones de competencia del Tesorero.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer las funciones, atribuciones y responsabilidades que implica el cargo de Tesorero Regional o Provincial, en las áreas operativas y de gestión propiamente tal.
- Recopilar la información relativa a las funciones y atribuciones del cargo de Tesorero.
- Clasificar y ordenar la información de acuerdo a las áreas de Gestión y Operativa.
- Diseñar y estructurar la guía de apoyo a la función del Tesorero Regional o Provincial.

4.- MARCO TEORICO

Nuestro trabajo esta fundamentalmente relacionado con la gestión que deben realizar nuestros Directores Tesoreros Regionales y Provinciales en su que hacer diario enfocado al cumplimiento de las metas impuestas tanto por la Autoridad Económica representada por la Dirección de Presupuestos, dependiente directamente del Ministro de Hacienda, como por lineamientos dados por la Autoridad máxima de nuestro Servicio, el Sr. Tesorero General de la República. Es por ello que, nos ha parecido importante partir con algunas opiniones expresadas por Don Mario Marcel, en una conferencia dictada en el Seminario “Experiencias Internacionales de Modernización de Gestión Pública y su relevancia para Chile”, realizado en el Centro de Eventos Diego Portales. En el cual señala que “hoy parece haber un consenso bastante extendido respecto de la necesidad de modernizar al sector público, pero, ¿de dónde surge esta demanda?. Este no es un fenómeno puramente chileno, para muchos países la modernización del Estado es actualmente un tema de alta prioridad política” ⁽¹⁾

Los problemas de la gestión pública son esencialmente prácticos. La evidencia internacional de reformas administrativas bien inspiradas y traicionadas por una mala implementación es dramática. No obstante, como en cualquier materia para encontrar las respuestas es necesario tener bien claros los problemas que se quiere resolver. ¿Cuáles son los problemas centrales de la Administración Pública Chilena?⁽²⁾, responde a esta pregunta fundamentalmente en el marco de la administración financiera y de personal, que a su entender representan la fuente más importante de restricciones e incentivos que operan sobre las instituciones públicas.

(1) Mario Marcel, Separata Modernización de la Gestión Pública de Chile, Orientaciones, Presupuestos y Avances. Tema II, pág. V.

(2) Mario Marcel, Modernización del Estado y Gestión de Recursos en el Sector Público en Chile, Revista Chilena de Administración Pública N° 1 1994.pp.17-19.

La Administración Financiera del Estado está normada en Chile por la Constitución Política del Estado y la Ley de Administración Financiera del Estado.

Sus características fundamentales son:

- El manejo unificado de las finanzas públicas, expresado en la prohibición constitucional de destinar impuestos a fines específicos y la escasez
- La importancia preponderante de los presupuestos en la administración financiera de todas las instituciones públicas, expresado con el carácter comprensivo, desde el punto de vista institucional y económico de la Ley de Presupuestos de la Nación.
- La preeminencia de la autoridad presidencial, expresada en la iniciativa exclusiva del Ejecutivo en todas las materias legislativas de carácter económico y, especialmente, presupuestario.
- La centralización de la administración financiera en el Ministerio de Hacienda.

Las características anteriores no son en Chile caprichos de una ley o un gobierno en particular, sino que forman parte consustancial de su régimen político. En efecto, el marcado presidencialismo vigente en Chile se apoya fundamentalmente en el control exclusivo del Presidente en las materias económicas y presupuestarias. Por su parte, la administración de personal en el sector público chileno se encuentra regida por un conjunto relativamente homogéneo de normas, caracterizadas por:

- Inamovilidad funcionaria en todos los estamentos de la administración pública, con la excepción de una franja relativamente amplia de cargos directivos de confianza pública.
- Ascenso automático y carrera funcionaria local (al interior de un servicio) dentro de grandes categorías genéricas (directivos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares). En otras palabras, salvo contadas excepciones,

las vacantes no se proveen mediante la competencia de los funcionarios.

- Fuerte protección al funcionario, expresada en detalladas normas sobre sumarios y calificaciones y, en general, sobre todos aquellos procedimientos que pudieran eventualmente amenazar sus derechos constitucionales.
- Uniformidad del sistema de remuneraciones mediante escalas de aplicación a través de toda la administración, con algunas variantes para grandes grupos, ligadas al tipo de institución. Dicho sistema es, además, determinante en el sentido que asocia una única remuneración a cada grado, con asignaciones de incidencia relativamente menor y que, en todo caso, no se vinculan a desempeño.
- Igualitarismo salarial, expresado en la escasa dispersión de las remuneraciones entre los estamentos superiores de la administración pública y los grados inferiores: la diferencia entre las remuneraciones mínimas y máximas en la escala es de 1 a 14.
- Ausencia de procesos formales de negociación salarial y prohibición legal de la huelga, expresión de los principios de jerarquía y autoridad, fuertemente enraizados en la institucionalidad pública chilena.
- Alto grado de institucionalización, expresado en el hecho de que todo lo anterior, creación y supresión de cargos públicos, fijación y modificación de remuneraciones, es materia de ley cuya iniciativa le corresponde exclusivamente al Ejecutivo.

La gestión pública se desenvuelve en un marco que difiere significativamente de la gestión privada, parte importante de estas diferencias está ligada a principios inherentes a la gestión pública, derivados del rol particular que juega el Estado en el sistema político y económico del país. Los principios más importantes a este respecto son los de:

- Responsabilidad política
- Transparencia
- Ecuanimidad

- Disciplina fiscal

Los cuatro principios básicos que diferencian a la administración Pública de la Administración Privada son:

- De la Uniformidad
- Del control Financiero Externo
- De la Responsabilidad Ministerial
- Del Retorno Marginal

Del cumplimiento de estos principios públicos depende en buena medida la evaluación de la ciudadanía sobre el desempeño global del Estado. Por esta razón, los avances en el proceso de modernización deben fortalecer, antes que debilitar, estos principios. Esto significa, además, que la modernización de la gestión pública requiere de criterios, prioridades e instrumentos propios, diferentes de los que caracterizan la gestión privada.

Cuando se hace la pregunta ¿Qué significa modernizar la gestión pública en Chile?, señala “que modernizar la gestión pública hoy día en Chile significa adecuar los estilos de gestión de manera de hacer un uso más eficiente de los recursos públicos disponibles en el cumplimiento del rol que compete al Estado en el proceso de desarrollo económico y social.”⁽³⁾

El proceso de modernización de la gestión pública en Chile debe, por lo tanto, estar orientado a introducir una cultura organizacional consistente con los nuevos enfoques que determinan la acción eficiente del Estado con el fin de cumplir con las necesidades del desarrollo económico y la democratización, manteniendo los principios esenciales de responsabilidad política, transparencia, ecuanimidad y disciplina fiscal. Esto significa, en primer lugar, asignar un papel preponderante al usuario de los servicios públicos.

(3) Mario Marcel, Separata de Modernización de la Gestión Pública de Chile, Orientaciones, Propuestas y Avances. Tema III, pág. XIV.

El cumplimiento de dichos objetivos requiere de un estilo de gestión capaz de aplicarse con flexibilidad en los diversos organismos que componen la Administración Pública y especialmente en los servicios de carácter ejecutivo y fiscalizador. Este estilo de gestión pública moderna, requiere contar, al menos, con cuatro elementos:

- Capacidad de diseño, planificación y acción estratégica, incluyendo la definición de los mecanismos y objetivos de los organismos públicos, la identificación del cliente o tributario final de la acción de dichos organismos y la identificación de productos y resultados susceptibles de ser medidos y evaluados periódicamente.
- Adquisición de competencias ejecutivas y adaptación de técnicas modernas de gestión, abarcando la asignación de responsabilidades individuales en el proceso de generación del producto, así como la flexibilidad y autonomía en materia administrativa, financiera y de administración de personal, en proporción a la responsabilidad organizacional e individual por el logro de los objetivos y metas.
- Medición y evaluación de los resultados, considerando la eficacia, eficiencia y economía de la gestión de los organismos públicos, desarrollando para este efecto no sólo sistemas de información para la gestión, sino también sistemas de retroalimentación desde el público usuario.
- Incentivos al desempeño, ligados al logro y superación de metas relacionada con el resultado de la gestión, así como sanciones al desempeño deficiente.

Por otra parte, es también muy importante señalar lo que el Gobierno está realizando respecto al tema de la modernización del Estado para lo cual damos a conocer aspectos importantes del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado:

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado comienza en la década

de los años 90 y hoy también es voluntad del Gobierno del Presidente Ricardo Lagos de avanzar resueltamente en la construcción de un Estado de servicio a la ciudadanía.

Su diseño se inspira en los principios de transparencia, eficiencia, equidad y participación que son la base principal para el funcionamiento de un Estado democrático.

Impulsa modificaciones en distintos niveles del aparato estatal para mejorar la planificación, coordinación y efectividad de las instituciones.

Recoge y profundiza los esfuerzos realizados por los anteriores gobiernos de la Concertación para optimizar la calidad de la atención a los usuarios del sector público.

Compromete en su realización la participación de los más amplios sectores.

OBJETIVOS DEL PROYECTO REFORMA Y MODERNIZACION DEL ESTADO

El Gobierno ha fijado como objetivo del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, generar en el plazo del gobierno del Presidente Ricardo Lagos, un Estado de servicio a los ciudadanos, debiendo contar para ello con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente. La Reforma del Estado incluye las reformas democráticas a la Constitución. Sin embargo dicha tarea ha sido encomendada al Ministerio del Interior, por lo que su contenido y alcance no se tratan en este texto

Para realizar el objetivo antes reseñado se plantean dos grandes ejes de diseño e intervención. En primer lugar, se iniciará una revisión de la institucionalidad existente, su marco de atribuciones y funciones, desde la óptica de los ámbitos

que más adelante se detallan, para levantar desde allí propuestas específicas para cada uno de dichos ámbitos.⁽⁴⁾

Enseguida, se abordará un conjunto de cuestiones que tienen que ver con alcanzar la gestión óptima a que antes nos hemos referido. Resaltan como materias centrales las relativas a tecnologías de información y comunicación y cómo ellas se ponen al servicio de un Estado próximo y útil a la ciudadanía; la participación de los ciudadanos en la gestión de los servicios; la transparencia y probidad en el proceder público y la generación de una nueva visión de la gestión pública. Asimismo, la necesidad de contar con un sistema de formación de la Alta Dirección Pública y de políticas de relaciones con los funcionarios es otro de los ejes estructurantes de esta propuesta de renovación de la gestión del Estado.

Con relación a esto último, durante el gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, el Comité Interministerial de la Gestión Pública realizó un extensivo estudio acerca de las medidas desarrolladas por otros países que son reconocidamente exitosos en materia de sistemas de altos directivos públicos. Paralelamente, se realizaron diversos seminarios y delegaciones integradas por actores representativos de la vida nacional viajaron a conocer en terreno dichas experiencias. La conclusión general fue la alta prioridad de este tema y la necesidad de contar con instrumentos para fortalecer la calidad de la gestión de los directivos públicos. A la vez, se concluyó que no se debía copiar mecánicamente ninguna fórmula, sino realizar un análisis riguroso

del aprendizaje acumulado en otras latitudes, para construir una propuesta que responda a las particularidades propias de nuestro país.

El actual Gobierno del Presidente Lagos, ha elaborado un programa de reforma y modernización del sistema de dirección pública, cuyos tres objetivos principales pueden resumirse en:

(4) Proyecto de Reforma Y Modernización del Estado, Pág. 7, www.modernizacion.cl

- Asegurar la mejor gestión de los Servicios Públicos, eficiente, transparente y orientada a los requerimientos de la ciudadanía, por medio de fortalecer la calidad de su conducción y liderazgo.
- Preservar la gobernabilidad del país, mediante la cual el sistema democrático permite la expresión de las preferencias de la ciudadanía y los gobiernos pueden desarrollar sus programas, en el marco de una conducción adecuada de las instituciones a su cargo.
- Mantener la responsabilidad del Gobierno frente al país, respecto de los actos de las instituciones del poder ejecutivo.

Para el logro de estos objetivos, el Gobierno ha decidido tomar cuatro opciones respecto al sistema de directivos públicos vigente hoy en el país:



a) Fortalecer los procesos de selección y contratación

Nuestra legislación establece que los directivos públicos, para ejercer sus cargos, deben gozar de la confianza de sus superiores. Este principio es fundamental, tanto en organizaciones públicas como privadas, y tiene enormes beneficios en términos de la gobernabilidad del poder ejecutivo. Además, permite

que las autoridades políticas sean responsables en primera persona y rindan cuenta ante el país sobre las actuaciones de las instituciones que tienen a su cargo.

Adicionalmente, es factible introducir también criterios de calidad en la selección de los directivos públicos. En este sentido, es importante revisar la experiencia reciente chilena donde hay un número importante de servicios que bajo el sistema de cargos de confianza ha logrado conducir exitosamente sus instituciones. Al menos, cuarenta instituciones se encuentran en esta situación, avalada por la obtención de buenos resultados, elevados indicadores de desempeño en el ámbito presupuestario, y en algunos casos, con el reconocimiento del Premio a la Calidad, realizado con examinadores independientes y con la aplicación de un modelo de evaluación internacional.

El denominador común en todas estas instituciones es el buen nivel de preparación, liderazgo y calidad de sus equipos directivos. Replicar esta situación en todos los Servicios Públicos pasa en gran parte por crear mecanismos de check and balance al interior del gobierno, que regulen los procesos de selección, asegurando un piso de calidad en los directivos elegidos. Un factor fundamental para lograr este objetivo, será la definición del perfil del directivo público chileno que requerimos. Considerando las características del mundo moderno, el directivo público deberá estar dotado de habilidades tales como pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo y trabajo en equipo, capacidad de negociación y comunicación efectiva, habilidades para gestionar cambios y establecer alianzas. Cada institución, de acuerdo a un procedimiento previamente establecido y validable externamente, deberá definir los perfiles específicos de cada cargo directivo y llenar sus cupos bajo estos criterios. Tanto en la definición del perfil, como en el proceso de selección, los Servicios Públicos debieran abrirse a la posibilidad de asesorarse y aprovechar la experiencia de consultoras externas especialistas en la materia.

De esta manera, los de cargos directivos públicos seguirán siendo de confianza de la autoridad que corresponda, con todos los beneficios que eso implica, pero su selección deberá realizarse mediante parámetros objetivos y públicos, los que serán un avance en términos de la profesionalización de estos cargos. A la vez, se introducirán indicaciones para hacer incompatible la función directiva en el Estado con cualquier otro tipo de actividad remunerada.

b) Establecer remuneraciones competitivas

Remuneraciones no competitivas respecto al mercado son causa, con frecuencia, de migraciones de profesionales de excelencia al campo privado, llevándose una valiosa experiencia acumulada. Es reconocido que en algunos dominios de actividades el sector público sirve de escuela de formación de profesionales que, luego, vuelcan su aprendizaje en empresas privadas.

Para evitar estas situaciones y fortalecer la calidad en la dirección pública, es preciso fijar un nivel competitivo de remuneraciones, que permita concentrar a tiempo completo a los directivos y atraer al sector público a profesionales y ejecutivos competentes. Sin embargo, la remuneración de los directivos públicos no necesariamente debiera ser en todos los casos, ni exactamente igual a la de ejecutivos de empresas privadas. La remuneración debiera contemplar el tamaño y naturaleza de la institución y la complejidad de su gestión. De igual modo, debe considerarse que quienes ejercen cargos públicos deben tener vocación de servicio, además que cuentan con otras compensaciones como el reconocimiento público.

El diseño que se contemple deberá ser públicamente conocido, para contribuir a la transparencia que debe existir en esta materia, a fin de evitar que se produzcan interpretaciones erróneas y acusaciones como ha ocurrido en algunas oportunidades en el presente.

c) Introducir un régimen gestión del desempeño

La mayoría de los países con experiencias exitosas en modernización de la gestión pública han introducido sistemas de gestión del desempeño para sus directivos públicos. Este ha sido el principal elemento de reforma en materia de altos directivos públicos, porque ha sido considerada la variable central para mejorar la calidad en el liderazgo de los servicios públicos.

Bajo este régimen, todo directivo público debe encuadrar su gestión en un sistema de convenios de desempeño, que defina su mandato, objetivos y actividades que debe realizar. Como complemento, se establecen sistemas de evaluación objetivos de estos convenios, los cuales deben contar con mecanismos de validación externos a la institución. Adicionalmente, se crean incentivos monetarios y no monetarios al buen cumplimiento de los convenios, y malos o buenos resultados son un factor clave para la continuidad en el cargo.

d) Impulsar un sistema de formación específico para los directivos públicos

Los desafíos que enfrentan los gobiernos requieren de profesionales especialistas en el Estado. Esta ha sido la conclusión y evolución en los países de economías avanzadas. La tendencia al traspaso directo de técnicas del sector privado, predominante durante la década de los 80 en las reformas del sector público, ha sido reemplazada por la generación de tecnologías propias. Temas como negociación y gestión financiera, focalización social o manejo de relaciones labores y políticas, requieren de personas con especiales conocimientos y habilidades, que no se encuentran fácilmente en el sector privado.

La opción del Gobierno no es crear y administrar escuelas especiales de formación de sus altos directivos públicos, sino más bien introducir políticas y una regulación para que sea el sistema de educación superior chileno el que responda a estas necesidades. En este sentido, se impulsará un sistema de formación de

los directivos públicos, cuyos programas serán ejecutados por universidades y otros institutos de alta formación, para estimular el perfeccionamiento permanente de los directivos públicos.



TEORIAS EXISTENTES RELACIONADAS CON LOS REQUISITOS DE LOS ADMINISTRADORES MODERNOS.

CONCEPTO, IMPORTANCIA, Y PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

1.- Concepto:

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de los funcionarios mediante la toma de decisiones, la integración, la motivación, la comunicación y el liderazgo.

Los elementos del concepto de dirección son:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

Importancia: La dirección es trascendental por:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y

consecuentemente en la productividad.

4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementaron de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios:

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización.
2. Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los administradores surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el administrador a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que

se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

2. Toma de decisiones.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cuales la decisión es necesario:

1. Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor numero posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización.
4. Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios.
5. Aplicar la decisión. Consiste en poner en practica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

3. Integración.

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la institución establezca para desempeñar un puesto.
2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la organización debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a una organización es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la institución u organización.

4. Motivación.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los

empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Teorías del contenido.

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

La jerarquía de las necesidades, de Maslow. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

Las básicas:

- Fisiológicas. Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.
- De seguridad. La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- Amor o pertenencia. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- De estimación. La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

De crecimiento:

- Realización personal. El deseo de todo ser humano de realizarse a través del

desarrollo de su propia potencialidad.

Teoría de motivación e higiene, de Herzberg. Propone dos niveles de necesidades:

- Factores de higiene o mantenimiento. Que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan. Tales como el tipo de administración vigente en la organización, sus políticas, supervisión, salarios.
- Motivadores. Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo.

Motivación de grupo.

Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

- Espíritu de equipo. El sentir identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
- Identificación con los objetivos de la institución. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que este se autorrealizará con la obtención de los objetivos específicos.
- Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.
- Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.
- Eliminación de practicas no motivadoras. Para elevar la moral de los funcionarios es necesario eliminar las siguientes practicas:



- Control excesivo.
- Poca consideración a la competencia.
- Decisiones rígidas.
- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios súbitos.

Teorías del enfoque externo, llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del puesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

5.- Comunicación.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

- Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
- Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir mas que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.
- Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.
- Verbal. Se transmite oralmente.
- Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

Requisitos de la comunicación efectiva. Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

- Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.
- Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

- Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

6. Liderazgo

Las Teorías y la realidad nos dicen que no todas las personas que ocupan Cargos ejecutivos son líderes y no todos los que ejercen liderazgo están o llegan a posiciones de jefes o ejecutivos en las organizaciones, de este modo parece claro que el liderazgo no necesariamente surge de la posición formal que una persona ocupa en la organización.⁽⁵⁾

El concepto de líder evoca inmediatamente dos acepciones: La primera guarda relación con la capacidad humana de dirigir, comandar, guiar o conducir a otras personas. La segunda se asocia a la excelencia o a las condiciones sobresalientes de alguien.

(5)) Liderazgo, Revista Dirección y Liderazgo, El Diario, Pág. 5

Ambas ideas no van aparte en la auténtica capacidad de liderazgo. Una persona por lo tanto tiene entonces liderazgo o es líder cuando aúna en su vida y su acción las dos realidades que sugiere la palabra líder, esto es, posee la capacidad sobresaliente para conducir a las personas hacia metas o fines comunes.

A la luz de estos argumentos, es claro que el líder es un servidor hacia bien de los demás, tanto en su dimensión personal como en la social o común. Este es un aspecto que por supuesto para el caso de los Directores Tesoreros Regionales y Provinciales los distingue por ser autoridades con abierta disposición de servicio, esto es, de entrega al bien común, incluso, si fuera necesario, con prescindencia del bien propio.

Un líder auténtico se reconoce en su disposición personal a procurar el bien común de la institución que conducen, junto con esto el bien personal de las de aquellos que son guiados por él.

Características y virtudes principales de un líder necesarias para un gestor en la modernización del Estado.

Conviene señalar que ellas pueden adquirirse mediante el esfuerzo personal y con el apoyo de otras personas, de hechos las virtudes son hábitos operativos buenos que se adquieren por repetición de un mismo tipo de actos, ejemplo de esto se adquiere fortaleza enfrentando las situaciones adversas cada vez que la ocasión lo demande, de modo de ir haciéndose fuerte internalizando el hábito de la fortaleza.

- **Sabiduría**, el líder ha de tener ideas claras, convicciones profundas y principios sólidos en los cuales asentar sus decisiones y conductas, sin estas cualidades todas las otras carecen de sentido.

- **Prudencia**, ella es la que permite hacer bien el bien, consiste en la capacidad de saber que corresponde hacer en cada situación concreta y particular ante cualquier circunstancia. Es la cualidad gubernativa más importante, es manifestación práctica – directiva - de la Autoridad.
- **Justicia**, es una virtud moral básica de un verdadero líder. En esencia significa considerar a los demás en toda su dignidad de persona, querer el bien del otro, tener una preocupación real por las personas.
- **Fortaleza**, es la capacidad de resistir a la adversidad, al fracaso en el intento del fin propuesto y la de emprender permanentemente tareas para conducir a los objetivos.
- **Perseverancia**, es la capacidad de re-emprender el camino una y otra vez si fuera necesario.
- **Empatía**, es sentir con los otros, por ponerse realmente en el lugar de los demás, para saber que es lo que ocurre para y poder ayudar y guiar de mejor forma.
- **Persuasión**, consiste básicamente en saber comunicar el bien, en hacerlo objetivo común de todos los miembros de la organización que dirige suscitando la adhesión y.
- **Proactivo**, que corresponde a la capacidad de subordinar los impulsos ante situaciones, con respuestas basadas en los valores conscientes e inconscientes como la humildad, el espíritu de servicio, espíritu de sacrificio, la generosidad, la solidaridad y caridad, en busca del bien de los demás.

El saber no es suficiente, el objetivo del administrador moderno es actuar efectivo sobre la base de un conocimiento más efectivo, hoy, en la Era de los

grandes cambios tecnológico requiere del manejo de la información y la comunicación, debe ser el conductor del proceso de cambio, de manera de tener la ventaja sobre los que no comprendan estas necesidades, el liderazgo, ha de ser de quienes dominen mejor gran cantidad de información, sepan comunicar lo importante y lo efectivo para el logro de los objetivos, debe tener la habilidad de la comunicación corporativa de manera de posesionar a la institución en la comunidad de usuarios dando a conocer la misión y visión de su organización en la Región o Provincia de destino.

La otra faceta de dominio del administrador es la capacidad para lograr el aprendizaje del trabajo en equipos y la participación, ello es posible generando los espacios y oportunidades para: Saber escuchar, dar y recibir críticas constructivas, Dar y recibir elogios y apoyo espontáneamente, Poder decir NO SE con humildad, Poder decir NO sin culpa, Aprender a pedir ayuda, Reconocer que otros saben más, Darse oportunidad de aprender de otros, Dar y recibir confianza, Buscar información y opiniones diferentes, Desarrollar creatividad para resolver diferencias, Expresar sentimientos, Desarrollar tolerancia a la frustración, Expresión asertiva de ideas y emociones, Aprender a buscar y valorar tanto las diferencias como el consenso.

Al analizar los enfoques descritos en el marco teórico, sobre aspectos del proceso de Modernización del Estado, del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado impulsado por el actual gobierno, las teorías respecto a como deben ser los directivos públicos, y al ver la realidad de las organizaciones públicas hoy, podemos señalar que los cambios que ha experimentado la administración del Estado, han estado focalizados principalmente en:

- Mejoramientos de los espacios de trabajo
- Desconcentración de los servicios
- Simplificación y eliminación de trámites hacia los usuarios
- Desarrollos tecnológicos informáticos en el manejo de la información,

- La comunicación hacia el usuario externo por la vía Internet
- La comunicación interna vía Intranet.

Si bien es cierto, los cambios implementados han significado un avance importante al mejoramiento de la atención de los diferentes usuarios, no es menos cierto que, estos procesos hubieran alcanzado mayores logros si desde sus comienzos se hubiesen considerado paralelamente el desarrollo de las personas que participan activamente en estos procesos como son los funcionarios públicos.

Esta situación ha generado que las personas no se sientan partícipes en el proceso de modernización produciendo desmotivación, descontento, y falta de compromiso con las organizaciones, lo que involucra que los cuadros directivos se ven enfrentados a mayores dificultades para el logro de los objetivos y metas institucionales.

En nuestra institución esto se puede ver reflejado que, ante la necesidad de cubrir un cargo directivo, no existe interés en postular a dicho cargo, por tanto, la dirección del Servicio lo elige en virtud de las capacidades propias del funcionario ya sean estas por su conocimiento operativo en cierta materia o por su capacidad de liderazgo, pero no por un proceso formativo como se menciona en el proyecto de reforma y modernización del Estado, específicamente en la propuesta de Estatuto de Dirección Pública.

5.- TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA

5.1 MARCO INSTITUCIONAL

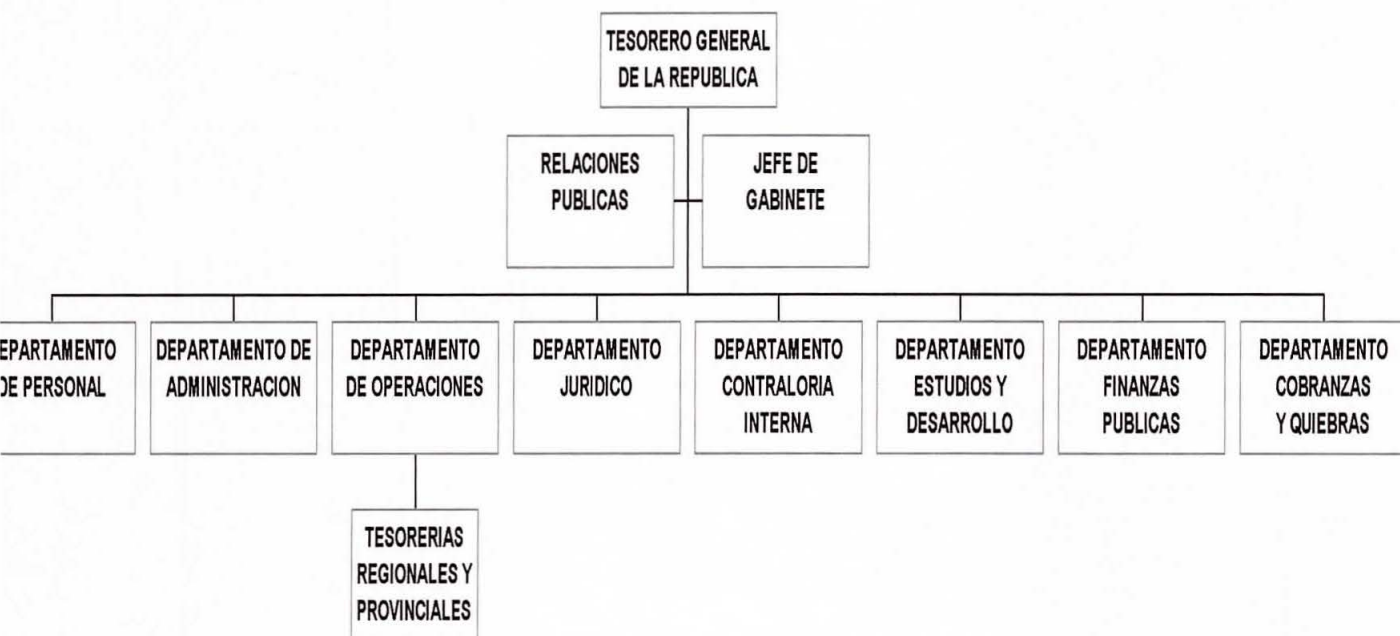
MISION

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

VISION

“Ser el Servicio Público de vanguardia en la administración tributaria y financiera, moderno y eficiente en la gestión de recaudar, cobrar, pagar y administrar los fondos públicos; que brinde una atención personalizada e integral de alta calidad con la más avanzada tecnología. Integrado por un equipo de personas capacitadas, participativas, altamente motivadas y comprometidas con los valores y objetivos institucionales”

ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE TESORERIA



TESORERO GENERAL DE LA REPUBLICA

El Tesorero General de la República Personal es un funcionario nombrado por el Presidente de la República, quien tiene la calidad de jefe superior del Servicio de Tesorerías con las atribuciones y deberes inherentes a su cargo que le fijen el Estatuto Orgánico y las demás disposiciones legales que le sean aplicables.

En el ejercicio de la representación del Fisco en las operaciones del Tesoro Público, contenidas en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, leyes de presupuesto y leyes especiales, ejercerá la facultad privativa de suscribir los títulos de créditos fiscales en las obligaciones contraídas por organismos del sector público o por terceros, previamente autorizado por decreto supremo.

Las Circulares Normativas que dicte el Tesorero General en uso de sus atribuciones legales, tendrán el carácter de obligatorias para todo el personal de su dependencia.

El Tesorero presidirá un Consejo Directivo Superior, integrado por los Jefes de Departamento y otros funcionarios convocados especialmente para el efecto. Este Consejo funcionará periódicamente y tendrá como tarea principal efectuar un seguimiento del desarrollo estratégico y de su orientación a mediano y largo plazo, disponiendo las correcciones que sean necesarias a tal fin. Los Jefes de Departamento que sean responsables de los proyectos que dicho Consejo apruebe para ser desarrollados, podrán encomendar al funcionario de su dependencia que estime conveniente, la dirección de un proyecto específico quien deberá informar acerca de los avances obtenidos dentro de los períodos que aquél señale. Las comunicaciones escritas y solicitudes de informe que dicho funcionario deba expedir con motivo del proyecto encomendado, podrá suscribirlas bajo la fórmula "Por orden del Jefe del Departamento".

Del mismo modo, el Tesorero General mantendrá con la Directiva Nacional de la Asociación de Empleados de Tesorerías de la República (A.E.T) una instancia de participación e información respecto del desarrollo institucional, mediante la realización de reuniones periódicas.

Por otra parte, el Tesorero General determinará la periodicidad, forma y condiciones en que se deberá cumplir lo establecido en el artículo 18º del D.F.L. Nº 1, del Ministerio de Hacienda, de 1994, relativa a la declaración jurada de bienes que deben prestar los funcionarios del Servicio. Igualmente, le corresponderá formular la política de comunicaciones, publicaciones y relaciones públicas del Servicio.

SECCION COMUNICACIONES Y RELACIONES PUBLICAS

A esta sección le corresponderá asesorar al Tesorero General de la República, siendo de su responsabilidad proponerle las estrategias comunicacionales necesarias para el desarrollo de ellas, sean internas o externas; proponer los mecanismos que permitan afianzar la imagen institucional; y llevar a cabo las acciones que emanen de la política de comunicaciones y relaciones públicas de la Tesorería.

JEFE DE GABINETE DEL TESORERO GENERAL DE LA REPUBLICA

El Jefe de Gabinete será un funcionario designado por el Tesorero General de la República, para que actuando bajo su dependencia directa lo apoye en el trabajo administrativo.

En el ejercicio de esta labor el Jefe de Gabinete estará facultado para solicitar diligencias en el ámbito operativo, de la Tesorería Regional Metropolitana y demás

Tesorerías Regionales y Provinciales del país, o de cualquier Departamento de la Tesorería General y, asimismo, efectuar las consultas y pedir los antecedentes e informes que estime necesarios para la solución de los casos de su competencia.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Al Departamento de Personal le corresponde administrar los recursos humanos del Servicio, debiendo velar por la correcta aplicación de las normas legales y reglamentarias relativas a estas materias.

En el ejercicio de sus funciones, es responsable de:

1.- Elaborar criterios de selección del personal y efectuar el análisis y descripción de los cargos que componen las plantas del Servicio.

2.- Proponer la cantidad y la distribución de los recursos humanos necesarios para el mejor cumplimiento de las labores del Servicio, efectuando evaluaciones periódicas.

3.- Coordinar la aplicación y velar por el cumplimiento de las normas que rigen el sistema de calificación del personal.

4.- Velar por el constante perfeccionamiento de los funcionarios, elaborando y ejecutando planes de capacitación funcionaria.

5.- Formular políticas tendientes al óptimo desarrollo de las relaciones laborales y proponer, coordinar y ejecutar programas de bienestar del personal.

6.- Estudiar y proponer al Tesorero General acciones tendientes al mejor uso y aprovechamiento de los recursos cuya administración le compete y, asimismo, planes de desarrollo que permitan la adaptación de la estructura interna del Servicio a necesidades futuras.

Este Departamento cuenta con las Secciones que a continuación se indica:

- **Personal**
- **Bienestar**
- **Capacitación**
- **Prevención de Riesgos**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

Al Departamento de Administración le corresponderá administrar los recursos físicos y financieros del Servicio, poner en ejecución el sistema de recepción, clasificación y despacho de toda clase de correspondencia, proponer al Tesorero General acciones tendientes al mejor uso y aprovechamiento de los recursos cuya administración le compete y programar visitas a regiones y provincias para supervisar la gestión de éstas en las materias de su competencia.

El Departamento cuenta con las Secciones que a continuación se indica:

- **Contratos y Resoluciones**
- **Finanzas**
- **Recursos Materiales**
- **Remuneraciones**
- **Servicios Generales**

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

El Departamento de Operaciones es el responsable de la gestión operativa de las Tesorerías Regionales y Provinciales del Servicio, debiendo proponer e implementar las políticas que para el buen cumplimiento de dicho objetivo requieran. Para estos efectos, tendrá a su cargo la tuición, apoyo, evaluación y control de la gestión de las Tesorerías Regionales y por intermedio de éstas, de las Tesorerías Provinciales.

Le corresponderá, además, velar por el permanente mejoramiento y simplificación de los procedimientos operativos, manteniendo la debida coordinación con él .

Deberá, asimismo, administrar el sistema de cuenta única tributaria y los procesos que se relacionan con ella, sean centralizados o descentralizados.

Será, también, responsable de efectuar la coordinación que requiera la gestión operativa del Servicio, tanto con los demás Departamentos de la Tesorería General como con otros Servicios Públicos y del mismo modo, efectuar la coordinación y el control de las Instituciones Recaudadoras Autorizadas.

Para el cumplimiento de sus funciones este Departamento tendrá bajo su dependencia las secciones que a continuación se indica:

- **Control de la Gestión Operativa**
- **Administración de la Cuenta Unica Tributaria**
- **Administración de Procesos Centralizados**
- **Normas y Procedimientos**

DEPARTAMENTO JURIDICO

Al Departamento Jurídico le corresponderá asesorar al Tesorero General y a las distintas dependencias de Tesorerías en materias jurídicas de competencia del Servicio, difundir la jurisprudencia administrativa y judicial que incidan en la gestión operativa de este organismo y uniformar los criterios jurídicos de los abogados del Servicio.

El Jefe del Departamento Jurídico tendrá la calidad de Fiscal para todos los efectos legales y administrativos y deberá asumir la representación y patrocinio del Fisco en los casos previstos en el artículo 186 del Código Tributario.

Sus funciones serán las siguientes:

- a) Asesorar al Tesorero General y demás jefaturas del Servicio de Tesorerías en materias legales e informar acerca de todos los asuntos jurídicos que sean de competencia de la Institución.
- b) Asumir la representación y patrocinio del Fisco en las situaciones contempladas en el artículo 186 del Código Tributario y en los casos de recursos extraordinarios interpuestos en contra del Tesorero General, Director Regional Tesorero Metropolitano, Directores Regionales Tesoreros, Tesoreros Provinciales u otros funcionarios.
- c) Estudiar, confeccionar y revisar los instrumentos jurídicos que deba suscribir el Tesorero General, tanto en el ámbito nacional como internacional. Asimismo, estudiará y confeccionará aquellos instrumentos jurídicos cuya suscripción corresponda a los Jefes de Departamento, al Director Regional Tesorero Metropolitano, a los Directores Regionales Tesoreros y a los Tesoreros Provinciales.
- d) Informar a petición del Tesorero General sobre la legalidad de los procedimientos internos que se impartan y, asimismo, sobre las investigaciones sumarias y sumarios administrativos ordenados instruir en el Servicio.

- e) Velar por el cabal cumplimiento de las resoluciones judiciales y administrativas que afecten al Servicio o a su personal.
- f) Recopilar, estudiar y difundir la jurisprudencia administrativa y judicial referente materias que incidan en la operación del servicio.
- g) Coordinar, orientar y uniformar los criterios jurídicos sobre la base de los cuales debe desarrollar su labor los abogados del Servicio, velando por la correcta aplicación de tales criterios.

DEPARTAMENTO CONTRALORIA INTERNA

Al Departamento de Contraloría Interna le corresponderá supervisar que los procedimientos que competen aplicar al Servicio relativos a materias administrativas y financieras se ajusten a los principios esenciales en que se basa un régimen de estado de derecho, como son los principios de legalidad o juridicidad; de recta economía; de probidad; de responsabilidad; y de control, desarrollando dentro de este ámbito, las acciones preventivas necesarias para su mejor cumplimiento.

Igualmente, le corresponde verificar el cumplimiento de los diferentes sistemas de control establecidos por las demás Autoridades del Servicio en uso de sus atribuciones.

Asimismo, es de responsabilidad del Departamento, asesorar al Tesorero General, a los Jefes de Departamento, a los Directores Regionales Tesoreros y Tesoreros Provinciales en materias relativas a la auditoría y control interno, emitiendo los informes correspondientes relacionados con el debido cumplimiento, o bien, a las deficiencias o anomalías detectadas en el ejercicio de sus funciones, proponiendo, cuando proceda, las medidas correctivas que resulten pertinentes.

Del mismo modo, le corresponderá controlar que la delegación de facultades que el Tesorero General ha dispuesto para los Jefes de Departamento, Directores Regionales Tesoreros y Tesoreros Provinciales, se ejerza de acuerdo a la normativa vigente, emitiendo periódicamente informes sobre la materia.

Asimismo y cuando corresponda, instruir los correspondientes sumarios o investigaciones sumarias.

Participará, además, en todas las licitaciones a que llame el Servicio, y mantendrá en custodia los contratos y licitaciones que digan relación con su funcionamiento.

Le corresponderá participar en las entregas de los Departamentos y de las Tesorerías Regionales y Provinciales, cuando corresponda.

En el ejercicio de sus atribuciones podrá solicitar a los funcionarios del Servicio todos los antecedentes que requiera.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS PUBLICAS

Al Departamento de Finanzas Públicas le corresponderá administrar la Cuenta Unica Fiscal Principal en el Banco del Estado y las cuentas abiertas por la Tesorería General de la República en el Banco Central, teniendo además a su cargo la administración, control y distribución de todos los recursos financieros que deben enterarse en arcas fiscales, de conformidad con las leyes, decretos y programas de caja del Ministerio de Hacienda.

Asimismo, recaudará los tributos que deban pagarse en moneda extranjera y atenderá los compromisos del Estado en tal moneda, pudiendo para estos y otros efectos que se determinen, adquirir y vender la moneda que sea necesaria.

Deberá atender lo relacionado con las emisiones de títulos de deuda pública, destinadas a su colocación o venta, o bien, que correspondan a obligaciones que el Estado deba asumir de acuerdo a la ley.

Igualmente, se preocupará del desarrollo de la deuda pública y le corresponderá el servicio de la misma. Será de su responsabilidad la administración del Sistema Contable del Tesoro Público.

De este Departamento dependerán las secciones que se mencionan a continuación:

- **Control Financiero**
- **Financiamiento Interno**
- **Financiamiento Externo**
- **Conciliación Bancaria**
- **Contabilidad y Estadísticas**

DEPARTAMENTO DE COBRANZAS Y QUIEBRAS

Le corresponderá planificar , elaborar y proponer al Tesorero General las políticas, objetivos y metas para la cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos morosos del sector público ; confeccionar los planes, programas de cobranza , y proponer los presupuestos respectivos; coordinar con los demás Departamentos la implantación requerida para su íntegra y cabal ejecución; impartir las instrucciones necesarias, supervisando su cumplimiento ; llevar el control de la gestión de esta función, disponiendo la confección de informes estadísticos y su análisis a nivel Provincial, Regional y Nacional, y proponer las normas relativas a facilidades de pago de las obligaciones tributarias y créditos del sector público morosos .

La cobranza administrativa será gestionada por el Departamento de Operaciones y las Secciones Ingresos de las Tesorerías Regionales y Provinciales, en coordinación con el Departamento de Cobranzas y Quiebras, asimismo, y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 9º, letra d) números 1. y 5. del D.F.L. Nº 1 de 1994, del Ministerio de Hacienda, será su responsabilidad proporcionar asesoría legal y jurídica en el ámbito nacional al Tesorero General de la República, a los Jefes de Departamento, a las Tesorerías, Regionales y Provinciales y a los Abogados del Servicio de Tesorerías, en materias de cobranza, y en particular en la tramitación e intervención del Fisco en los juicios ejecutivos de cobro de impuestos y créditos fiscales morosos, en los recursos, tercerías y demás incidencias, que deban interponerse en defensa del interés fiscal. Del mismo modo, deberá velar por la operatividad y correcto funcionamiento de los Sistemas de Control Computacional de Cobranza y otras aplicaciones informáticas de apoyo a la función de cobro ; determinar la viabilidad de la cartera de deudores morosos y efectuar su clasificación, conforme a los criterios y lineamientos fijados por la Superioridad del Servicio . Deberá determinar las necesidades de personal destinado a funciones de cobranza, en especial, abogados y recaudadores fiscales, en coordinación con las Tesorerías y el Departamento de Personal. Asimismo deberá elaborar, proponer y administrar el presupuesto de cobranzas. Igualmente, deberá hacer valer los créditos del Fisco, interviniendo directamente en los juicios de quiebras y convenios judiciales que se substancien en los juzgados de la Región Metropolitana, y llevar su registro y control en el ámbito nacional asesorando e impartiendo las instrucciones necesarias para la correcta tramitación de dichos juicios . Le corresponderá además, proponer y definir la incorporación de nuevos servicios al sitio de Internet y su contenido, así como la administración y el control de calidad de la información de todos los servicios relacionados con las funciones propias del Departamento. La solicitud de incorporación de un nuevo servicio deberá ser formulada al Comité de Informática o a la instancia que corresponda, quien en definitiva aprobarán o rechazarán tal petición . Finalmente, deberá desarrollar las demás actividades y o

encargos que le encomiende especialmente el Tesorero General de la República, vinculadas a la función de cobranza.

Este Departamento tendrá las secciones que a continuación se indica:

- **Asesoría Legal**
- **Planificación y Gestión de Cobranzas**
- **Cobranzas Especiales y Quiebras**

TESOREROS REGIONALES Y PROVINCIALES

Las Tesorerías Regionales y Provinciales dependen de la Tesorería General.

Las Tesorerías Regionales, para los efectos de su tuición y control, estarán subordinadas en forma directa al Jefe del Departamento de Operaciones y a su vez, las Tesorerías Provinciales y las Oficinas tendrán una dependencia directa de las Tesorerías Regionales correspondientes.

Los Directores Regionales Tesoreros, los Tesoreros Provinciales y los Jefes de Oficina son las autoridades máximas del Servicio dentro de sus respectivos territorios jurisdiccionales y tendrán las atribuciones, obligaciones, jurisdicción e interdependencia contenidas en el D.F.L. N° 1, de 1994, del Ministerio de Hacienda, correspondiéndoles especialmente:

a) Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de la Tesorería Regional o Provincial a su cargo, dictando las órdenes e instrucciones administrativas que estimen necesarias o pertinentes para su mejor desempeño.

b) Planificar y desarrollar los programas tendientes al cumplimiento más efectivo de las funciones de la oficina a su cargo.

c) Adoptar las medidas que a su juicio corresponda para la mejor organización interna y dirección de la Tesorería Regional o Provincial a su cargo en el cumplimiento de las funciones de Ingresos; Egresos; Cobranza; Administración y Finanzas; e Informaciones. En el caso de la Tesorería Regional Metropolitana, se considerarán, además, las funciones relacionadas con el pago de Pensiones; otorgamiento de Convenios y Condonaciones; e Instituciones Recaudadoras Autorizadas.

Para los efectos anteriores, los Directores Regionales Tesoreros y Tesoreros Provinciales deberán proponer la organización interna de su respectiva Tesorería al Departamento de Operaciones, quien, en definitiva, procederá a dictar la correspondiente Resolución cuando lo estime pertinente.

d) Asignar funciones propias del empleo o designación del personal de su dependencia manteniendo su nivel jerárquico y comunicar al Departamento de Personal la reubicación de éste según las necesidades de la respectiva Tesorería Regional o Provincial.

El ejercicio de esta facultad será no obstante que las actuales asignaciones o designaciones de funciones hayan sido establecidas por Resolución del Departamento de Personal.

e) Fijar en conjunto con el respectivo abogado del Servicio de Tesorerías la estrategia para alcanzar las metas de cobranza definidas en el plan respectivo.

También les corresponderá acordar la emisión de boletines de pago para dar cumplimiento a programas Regionales de cobranza administrativa de los ingresos fiscales, cuidando de no interferir los programas centralizados, previamente informados por el Departamento de Cobranzas y Quiebras.

f) Administrar los recursos humanos y materiales de su oficina, ordenando los trabajos extraordinarios cuando las necesidades del Servicio lo requieran.

g) Firmar conjuntamente con el Jefe de Egresos, los cheques de pagos fiscales y los de los organismos públicos que atienda el Servicio, sin perjuicio de las delegaciones que dispongan conforme a la ley.

h) Informar diariamente al Departamento de Finanzas Públicas, sobre el

movimiento de fondos públicos.

i) Actuar en representación del Fisco, en el otorgamiento y suscripción de las escrituras públicas, de acuerdo a la normativa vigente.

j) Para los efectos del cobro ejecutivo de las obligaciones tributarias de dinero y demás créditos fiscales, conforme al procedimiento del Libro III, Título V, del Código Tributario, serán competentes como jueces sustanciadores en sus respectivas jurisdicciones, los Directores Regionales Tesoreros, los Tesoreros Provinciales y los Jefes de Oficinas dependientes de las Tesorerías Regionales o Provinciales, quienes podrán delegar en el funcionario de su dependencia de grado inmediatamente inferior, mediante la dictación de una resolución interna, las atribuciones de juez sustanciador, señalando expresamente el territorio jurisdiccional.

En aquellas provincias en que no existiere Tesorería Provincial, será competente para igual función, el Director Regional Tesorero, u otro Tesorero Provincial de la misma región, que determine el Tesorero General.

k) Los Directores Regionales Tesoreros presidirán en la correspondiente región un Consejo Directivo Regional integrado por los Tesoreros Provinciales y por los Jefes de Oficina dependientes y por otros funcionarios dependientes convocados especialmente para el efecto. Este Consejo funcionará periódicamente y tendrá como misión principal velar por la eficiencia en el cumplimiento de las obligaciones del Servicio a nivel regional, de modo que éstas se desarrollen coordinadamente.

Del mismo modo, los Directores Regionales Tesoreros mantendrán con la respectiva Directiva Regional de la Asociación de Empleados de Tesorerías de la República (A.E.T.) una instancia de participación, análisis e información respecto del desarrollo institucional mediante la realización de reuniones periódicas, cuya acta de acuerdo deberá ser remitida al Tesorero General de la República.

NOMINA DE TESORERIAS REGIONALES Y PROVINCIALES

REGION	TESORERIAS REGIONALES	TESORERIAS PROVINCIALES
--------	-----------------------	-------------------------

I	Iquique	Arica
II	Antofagasta	Calama
III	Copiapó	Vallenar
IV	La Serena	Ovalle Illapel
V	Valparaíso	La Ligua Quillota San Antonio San Felipe Of. Viña del Mar
VI	Rancagua	San Fernando
VII	Talca	Curicó Linares Parral Cauquenes
VIII	Concepción	Chillán Lebu Los Angeles
IX	Temuco	Angol
X	Puerto Montt	Valdivia Osorno Castro
XI	Coyhaique	
XII	Punta Arenas	
Metropolitana	Metropolitana Centro Santiago Oriente	Del Maipo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE DIRECTOR TESORERO REGIONAL

NOMBRE DEL CARGO : Director Regional Tesorero

NUMERO DE OCUPANTES : Una persona

DEPENDIENTE DE : Tesorero General de la República

Cargo superior al que reporta (jerárquicamente)
Jefe Departamento de Operaciones
(Funcionalmente)

SUPERVISA A : Jefe Sección Cobranza

Cargos subordinados, incluir	Jefe Sección Egresos
el número de ocupantes por	Jefe Sección Ingresos
Cargo al extremo derecho.	Jefe Sección Administración y Finanzas

RESUMEN DEL CARGO

Autoridad máxima del servicio dentro de su territorio jurisdicciones y tiene las atribuciones, obligaciones, jurisdicción e interdependencia contenidas en el D.F.L. N° 1, de 1994, del Ministerio de Hacienda. Es responsable de dirigir, coordinar y supervisar las actividades de su Tesorería y de su región, de asignar funciones al personal a su cargo, fijar en conjunto con el abogado la estrategia para alcanzar las metas de cobranzas ya definidas, administrar el recurso humano y materiales de su oficina, informar diariamente al Departamento de Finanzas Públicas sobre el movimiento de fondos públicos y actuar en representación del fisco en el otorgamiento y suscripción de las escrituras públicas.

FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Director Regional Tesorero

El Director Regional debe cumplir con las siguientes funciones en el marco de sus atribuciones legales y responsabilidad del cargo.

1. Dirigir, controlar y activar la cobranza administrativa y judicial de las contribuciones y demás ingresos fiscales, como así mismo, de los procesos de las funciones de ingresos y egresos.
2. Efectuar los pagos de remuneraciones, pensiones y demás obligaciones del Estado.
3. Supervisar la relación y el control de las Instituciones recaudadoras autorizadas dentro de su jurisdicción.
4. Firmar conjuntamente con el jefe de egresos los cheques de pagos fiscales y de los organismos públicos que atiende el Servicio.
5. Revisar correspondencia recibida y despachada.
6. Revisión, control y aprobación de convenios y condonaciones.
7. Propender a integración de las Tesorerías Provinciales a su dependencia.
8. Dictar las normas internas que faciliten el buen funcionamiento de las oficinas a su cargo.

9. Actuar en representación del Fisco en el otorgamiento y suscripción de escrituras públicas en los casos señalados en las leyes y decretos respectivos.
10. Ejercer en sus respectivos territorios la función de juez sustanciador, de acuerdo al código tributario.
11. Celebrar, de acuerdo a las instrucciones vigentes, convenios de pagos de impuestos morosos de monto inferior a 5 vitales anuales escala A) del departamento de Santiago.
12. Atender a contribuyentes, cuando la situación lo amerite.
13. Representar al Servicio en el desarrollo y la mantención de las relaciones públicas en su ámbito jurisdiccional.
14. Desarrollar y mantener el liderazgo que le permita motivar y comprometer al personal a su cargo.
15. Coordinar, dirigir y requerir la capacitación de sus funcionarios.
16. Calificar al personal de su directa dependencia.
17. Efectuar la supervisión del cumplimiento de metas y definir las acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las mismas.

REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Director Regional Tesorero

ESTUDIOS:

Carrera profesional afín, con grado de licenciado, duración mínima de 5 años; Administración Pública, Contador Auditor, Ingeniero Comercial o carrera funcionaria en la institución.

EXPERIENCIA:

Experiencia laboral de 9 a 11 años en el Servicio de Tesorería.

DESCRIPCION DEL CARGO DE DIRECTOR TESORERO PROVINCIAL

NOMBRE DEL CARGO	: Director Tesorero Provincial
NUMERO DE OCUPANTES	: una persona
DEPENDIENTE DE	: Director Tesorero Regional
Cargo superior al que reporta	(jerárquicamente) Jefe Departamento de Operaciones (funcionalmente).
SUPERVISA A	: Jefe Sección Cobranza
Cargos subordinados, incluir	Jefe Sección Egresos
el número de ocupantes por	Jefe Sección Ingresos
cargo al extremo derecho	Jefe Sección Administración y Finanzas.

RESUMEN DEL CARGO

Autoridad máxima del servicio de su territorio jurisdicciones y tiene las atribuciones, obligaciones, jurisdicción e interdependencia contenidas en el D.F.L. N° 1, de 1994, del Ministerio de Hacienda. Es responsable de dirigir, coordinar y supervisar las actividades de su Tesorería, asignar funciones al personal a su cargo, fijar en conjunto con el abogado la estrategia para alcanzar las metas de cobranza ya definidas, administrar el recurso humano y materiales de su oficina, informar diariamente al departamento de finanzas públicas sobre el movimiento de fondos públicas y actuar en representación del fisco en el otorgamiento y suscripción de las escrituras.

FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Director Tesorero Provincial

El Director Tesorero Provincial debe cumplir con las siguientes funciones en el marco de sus atribuciones legales y responsabilidad del cargo.

1. Dirigir, controlar y activar la cobranza administrativa y judicial de las contribuciones y demás ingresos fiscales y los de otros organismos que se le encomiende.
2. Efectuar los pagos de remuneraciones, pensiones y demás obligaciones del Estado.

3. Firmar conjuntamente con el jefe de Egresos los cheques de pago fiscales y los de los organismos públicos que atiende el servicio.
4. Dictar normar internas que faciliten el buen funcionamiento de las oficinas a su cargo.
5. Actuar en representación del Fisco en el otorgamiento y suscripción de escrituras públicas en los casos señalados en las leyes y decretos respectivos.
6. Ejercer en sus respectivos territorios la función de juez sustanciador, de acuerdo al código tributario.
7. Celebrar, de acuerdo a las instrucciones vigentes, convenios de pago de impuestos morosos de monto inferior a 5 vitales anuales escala A) del departamento de Santiago.
8. Revisión, control y aprobación de convenios y condonaciones.
9. Atender a contribuyentes, cuando la situación lo amerite.
10. Representar al Servicio en el desarrollo y la mantención de las relaciones públicas en su ámbito jurisdiccional.
11. Desarrollar y mantener el liderazgo que le permita motivar y comprometer al personal a su cargo.
12. Coordinar. Dirigir y requerir la capacitación de sus funcionarios.
13. Calificar al personal de su directa dependencia.
14. Efectuar la supervisión del cumplimiento de metas y definir las acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de las mismas.

Director Tesorero Provincial

ESTUDIOS:

Carrera profesional afín, con grado de licenciado, duración mínima de 5 años; Administración Pública, Contador Auditor, Ingeniero Comercial o carrera funcionaria en la institución.

EXPERIENCIA:

Experiencia laboral de 6 a 8 años en el Servicio de Tesorería.

5.2 PROPUESTA

En consideración al análisis del problema al cual se ven enfrentados aquellos funcionarios Directivos del Servicio de Tesorería, que cuentan con una amplia experiencia en el desarrollo de una función operativa, en las áreas de negocios de Recaudación, Egresos, Cobranzas y Finanzas Públicas y que en un momento dado son designados como Tesoreros Regionales o Provinciales, y deben asumir una serie de obligaciones y responsabilidades del nuevo cargo, se hace necesario contar con una basta gama de información, procedimientos y conocimientos que permitan lograr rápidamente el posicionamiento del cargo.

Visto además las necesidades a que se ve enfrentada, la autoridad del Servicio de Tesorería, respecto al compromiso asumido en el logro de metas institucionales, con el gobierno a través del Ministerio de Hacienda, y que se refieren específicamente a la recuperación de un monto determinado de los impuestos morosos, se hace necesario contar con cuadros directivos altamente comprometidos y dotados de habilidades tales como: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo y trabajo en equipo, capacidad de negociación, y comunicación efectiva, que le permitan el óptimo manejo en la administración y gestionamiento de las Tesorerías existentes a lo largo de país.

Dado lo anterior, nuestra propuesta se basa en el desarrollo de una guía de apoyo a las principales funciones de un Tesorero, que servirá como una herramienta de trabajo, siendo su objetivo principal facilitar la toma de decisiones, el control y evaluación de los diferentes procedimientos operativos y, la administración de los recursos humanos, financieros y tecnológicos de una Tesorería.

Esta dividida en dos áreas, una de Gestión Administrativa, que contempla temas de Administración de Recursos Humanos, Administración Financiera, Análisis Estadísticos, Proyección Financiera y Administrativa, Acciones Protocolares, Gestión del Funcionamiento Global de la Tesorería, Convenios de Cooperación con los Municipios, Relación del Tesorero con sus Funcionarios y Documentación Disponible en el Servicio para ser utilizada como medio de consulta.

Otra área de Gestión Operativa que contempla temas operativos, como la Función de Cobranza, Ingresos y Egresos.

Para ilustrarla funcionalmente, se adjunta en la presente tesis, en la parte de los anexos.

6.- CONCLUSIÓN

Al finalizar el presente trabajo podemos señalar que dada la coyuntura actual, los Servicios Públicos han ingresado a una nueva dinámica que tiene que ver con el logro de compromisos institucionales. Estos logros van asociados a indicadores de gestión, que permiten evaluar el desempeño de estas organizaciones a fin de establecer su continuidad y mejoramiento de los niveles de ingresos de sus funcionarios.

En este contexto nuestro trabajo ha sido orientado a los cuadros directivos del Servicio de Tesorería, específicamente al estamento de Tesoreros Regionales y Provinciales, en donde podemos concluir que la herramienta desarrollada, va a permitir un rápido posesionamiento del cargo, para aquellos Tesoreros que por primera vez les corresponde asumir dichas funciones, las que van asociadas a nuevas obligaciones y responsabilidades en un medio totalmente distinto al cual están acostumbrados a desempeñarse.

Esta Guía de Apoyo a las Principales Funciones de los Tesoreros va a hacer un aporte importante, para los funcionarios que están en ejercicio del cargo, por cuanto va a existir un documento guía que les da una amplia visión de sus obligaciones y responsabilidades, lo que permite la unificación de los procedimientos y criterios aplicados en las distintas oficinas a lo largo del país.

En el desarrollo de este instrumento, pudimos visualizar que es aplicable en dos campos, uno que tiene que ver con lo señalado, es decir, apoyo a la gestión directiva, toma de decisiones, unificación de procedimientos y criterios a aplicar y el segundo campo corresponde a un documento que puede ser considerado como una matriz de evaluación y auditoria, por cuanto, se han mencionado los aspectos mas relevantes del ejercicio del cargo de Tesorero, en otras palabras se han establecidos las áreas de gestión operativa y administrativa, con un detalle de cada una de las funciones y obligaciones propias y directas de esta autoridad

Regional o Provincial.

Este documento puede ser conocido no solamente por el Tesorero, sino también por los funcionarios que directamente dependen de él, de manera de tener un apoyo más amplio a logro de los objetivos específicos de su Tesorería y de las metas en el ámbito global, como Institución. Otro aspecto relevante y no menos importante, es la parte protocolar que ésta Autoridad debe ejercer en el ejercicio de sus funciones, de manera de tener una relación dinámica y social con las demás autoridades locales o regionales de las distintas Instituciones, tanto Públicas como Privadas.

7.- BIBLIOGRAFÍA

- Modernización de la Gestión Pública en Chile: Orientaciones, Propuestas y Avances; Mario Marcel, conferencia dictada en Seminario “Experiencias Internacionales de Modernización de Gestión Pública y su relevancia para Chile”, realizado en Centro de eventos Diego Portales.
- Dirección y Liderazgo, “Dirigiendo Personas en las Organizaciones”, Ediciones Financieras El Diario 1997.
- Circulares Normativas e Informativas Institucionales. Tesorería General de la República.
- Gerencia Pública, Módulo C “Las Herramientas fundamentales de la Gerencia Pública”, IEDE Escuela de Negocios Española.
- Seminario Internacional “Reforma y Modernización del Estado en América Latina, Noviembre 2001.
- Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, Estatuto de Dirección Pública, Programa de Reforma, www.modernización.cl.

8.- ANEXO

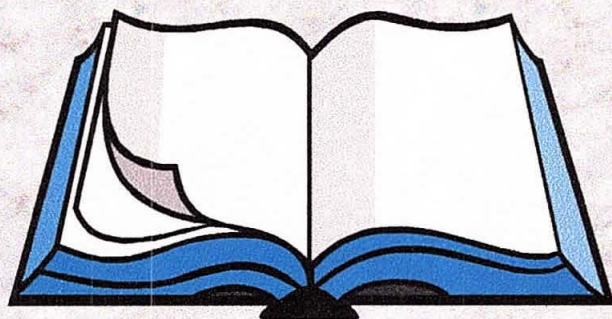
- **GUIA DE APOYO**

PRINCIPALES FUNCIONES DE UN TESORERO

**TESORERIA GENERAL
DE LA REPUBLICA**

GUIA DE APOYO

**PRINCIPALES FUNCIONES
DE UN
TESORERO**



2002

INDICE

Materia	Página
Introducción	2
Área de Gestión Administrativa	3
1.- Administración de Recursos Humanos	3
1.1.- Materias por las cuales las cuales los Tesoreros están facultados para dictar resoluciones	3
2.- Administración Financiera	6
2.1.- Enviar proposición del balance presupuestario al Departamento de Administración	6
2.2.- Enviar los Informes contables Financieros al Departamento de Administración	7
2.3.- Revisión de Informes de Conciliación Bancaria al Departamento de Finanzas Públicas	7
3.- Análisis Estadísticos	8
3.1.- Estadísticas del Departamento de Cobranza y Quiebras	9
3.2.- Estadísticas del Departamento de Operaciones	10
4.- Proyección Financiera y Administrativa	11
4.1.- Proyección de Gasto anual de horas extraordinarias	12
4.2.- Proyección del Gasto de Viáticos de Faenas	12
4.3.- Programa de Rotación de Personal	13
4.4.- Programa de Capacitación interna	13
5.- Acciones Protocolares	14
5.1.- Normas Protocolares Básicas	14
5.2.- Alejamiento del Cargo	16
5.3 Ceremonial Escrito	17

5.4.-	Consideraciones generales de Protocolo	18
5.5.-	Aplicación de la procedencia a la Actividad Institucional	19
6.-	Gestión de Funcionamiento global de la Tesorería	21
7.-	Convenios de Cooperación con los Municipios	22
8.-	Relación del Tesorero con sus Funcionarios	23
9.-	Documentación disponible en el Servicio para ser utilizada como medio de consulta	24
9.1.-	Folio Views	25
9.2.-	Manual de Cobranzas	25
9.3.-	Textos Legales emitidos por el SII	26
9.4.-	Carpetas Públicas de uso interno del Servicio de Tesorerías	26
9.5.-	Internet e Intranet	27

Area de Gestión Operativa 28

1.-	Sección Cobranzas	28
1.1.-	La Función Cobranzas	28
1.2.-	Juicio de Cobro Ejecutivo de las obligaciones Tributarias de Dinero	29
1.3.-	Artículos del Código Tributario Libro III, Título V, relacionados directamente con la función de Tesorero y de su calidad como Juez Sustanciador	29
1.4.-	Los diferentes actores que participan en la función de Cobranzas sus actividades y responsabilidades	36
1.5.-	Funciones directas del Tesorero en el Procesos de Cobranza	40
1.6.-	Documentos y resoluciones que debe firmar en su calidad de Juez Sustanciador	43
1.7.-	Otras facultades del Tesorero Regional o Provincial en el Proceso Cobranzas	44

2.-	Sección Ingresos	45
2.1.-	Operaciones en línea	45
2.2.-	Control a presentaciones efectuadas por los Contribuyentes	47
2.3.-	Facultad otorgada para actuar en representación del Fisco en la suscripción de escrituras públicas a que deban reducirse las concesiones Marítimas	48
2.4.-	Firma de escrituras públicas sobre permiso de edificación de viviendas económicas D.F.L. N° 2 de 1959 y sus modificaciones	49
2.5.-	Actuación de los Tesoreros en Convenios con el Banco del Estado respecto a la entrega de información por medio de su plataforma computacional	49
2.6.-	Responsabilidad en el Control Ex-Post de las cajas de retroalimentación, rectificación y cargo/descargo que se efectúan en las Tesorerías	50
2.7.-	Autorización para otorgar Convenios y Condonaciones del Pago	51
2.8.-	Remisión mensual de los Informes de Especies Valoradas al Departamento de Contraloría Interna	54
3.-	Sección Egresos	56
3.1.-	Principales Pagos Realizados en las Tesorerías	57
3.2.-	Procedimiento de Control respecto a la función de la Sección Egresos	57
3.3.-	Acciones directas del Tesorero respecto a los Pagos efectuados	58

INTRODUCCION

Actualmente, el Servicio de Tesorería está en un proceso de cambios, siendo uno de los principales, el cambio de plataforma computacional, la que automatizará la mayoría de los procesos operativos que actualmente se utilizan en las distintas funciones de una Tesorería Regional y Provincial.

Este hecho lleva a pensar que los actuales y futuros Directivos de la Institución, deben cumplir un rol fundamental en las áreas de gestión administrativa y operativa, en donde puedan ejercer un liderazgo efectivo, proyectar la Tesorería hacia el entorno, administrar eficientemente los recursos humanos, financieros y tecnológicos de que dispone, aplicar herramientas de planificación que le sirvan para establecer los planes de trabajo anual que debe utilizar para el cumplimiento de los objetivos, además de efectuar controles periódicos a la función de su equipo de trabajo, apoyándose en los distintos informes estadísticos que recibe de los Departamentos de la Tesorería General.

Por lo anterior, el presente documento pretende ser una guía de apoyo para que sea utilizada por los Tesoreros Regionales y Provinciales, ya que en ella se ha pretendido describir las principales funciones que realiza tanto en las áreas de gestión administrativa y operativa.

**TESORERIA GENERAL
DE LA REPUBLICA**

GUIA DE APOYO

**AREA DE GESTION
ADMINISTRATIVA**

AREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1.- MATERIAS POR LAS CUALES LOS TESOREROS ESTÁN FACULTADOS PARA DICTAR RESOLUCIONES

TESOREROS REGIONALES

- ◆ Destinaciones de funcionarios titulares en cargos de grado 7 e inferiores, a localidades dentro de la Región de su Jurisdicción.
- ◆ Comisiones de Servicio y Cometidos funcionarios dentro del territorio de la Región
- ◆ Feriados Legales, Licencias Médicas y Permisos Administrativos con goce de remuneraciones.
- ◆ Reconocimiento y cese de asignación familiar, concesión de bonos de escolaridad y subsidios de cesantía del personal de la oficina Regional respectiva.
- ◆ Reconocimiento y cese de asignación de pérdida de: caja, movilización, subsidios de viáticos, pasajes y anticipos de beneficios económicos de su personal dependiente.
- ◆ Asignación de la función de Recaudador Fiscal, asignación de cajero reemplazante, y cese en estas labores de funcionarios de la Tesorería Regional en cargos de Administrativos, Técnicos o a contrata asimilados a estos empleos.
- ◆ Convenios de Capacitación con organismos públicos o privados para la ejecución de los Programas de Capacitación que fije el Departamento de Personal para la respectiva Tesorería Regional y las Tesorerías Provinciales de su dependencia, proceder al pago de estas obligaciones con cargo al presupuesto asignado para capacitación a cada Tesorería Regional. Debe remitirse copia de la resolución al Departamento de Personal.

- ◆ Participantes seleccionados a los cursos de capacitación por los funcionarios de la Tesorería Regional o Provincial de su dependencia. Con declaración de asistencia a los cursos y aprobación de estos cursos.
- ◆ Adquisición de Bienes Muebles para la Tesorería Regional y las Tesorerías Provinciales dependientes, por un monto de hasta 300 UTM, a excepción de vehículos con cargo al presupuesto regional.
- ◆ Traslado y bajas de Bienes Muebles asignados a la Tesorería Regional
- ◆ Suscribir contratos por un monto de hasta 300 UTM, necesarios para la mantención de los Bienes Muebles, mantención de máquinas y equipos, el aseo de la Tesorería Regional o Provincial de su dependencia, conservación y reparación de inmuebles ajustándose a los montos máximos que fije la legislación pertinente y de arrendamiento de inmuebles, oficinas, locales y estacionamientos de vehículos que precise la Tesorería Regional o Provincial dependientes, con cargo al presupuesto regional respectivo.
- ◆ Celebrar convenios por un monto hasta 300 UTM, para el desarrollo de las siguientes acciones de apoyo a las funciones de la Tesorería Regional o la o las Tesorerías Provinciales de su dependencia, recepción, recopilación, preparación, revisión y evaluación de antecedentes, seguridad de los edificios, arrendamiento de máquinas fotocopadoras o multicopiadoras, seguros, transportes, fletes, y actividades de colaboración a la labor de cobranza de Tesorerías, de conformidad con las normas de la Ley 18.803 y su reglamento, aprobado por el Decreto de Hacienda 21, de 1990. En esa facultad delegada se comprende a las siguientes acciones: aprobación de las bases de licitación, llamado a propuestas, adjudicaciones y declarar desierto total o parcialmente el proceso de licitación.
- ◆ Celebrar contratos de comodato que precise la Oficina a su cargo
- ◆ Autorizar giros globales para el pago de anticipos de viáticos, gastos menores y adquisiciones.

TESOREROS PROVINCIALES

- ◆ Comisiones de Servicio de los empleados de la Tesorería Provincial, dentro del territorio jurisdiccional de esta última y comisiones de este personal que sobrepasen dicho espacio, aunque dentro de la región respectiva, en coordinación con el Tesorero Regional correspondiente.
- ◆ Cometidos funcionarios de los empleados dependientes, que no impliquen cambio de región.
- ◆ Feriados, licencias médicas y permisos con goce de remuneraciones del personal de la Tesorería Provincial a su cargo.
- ◆ Reconocimiento y cese de asignación familiar, concesión de bonos de escolaridad y subsidios de cesantía del personal de la oficina provincial respectiva.
- ◆ Reconocimiento y cese de asignación de pérdida de caja, de movilización, subsidio de viáticos, pasajes y anticipos de beneficios económicos de su personal dependiente.
- ◆ Asignación de la función de recaudador fiscal o cajero reemplazante y cese en estas labores, de funcionarios en cargos administrativos, de técnicos o a contrata asimilados a estos empleos.
- ◆ Declaración de asistencia a cursos de capacitación o de aprobación de estos cursos rendidos por funcionarios de su dependencia.
- ◆ Traslados y bajas de bienes muebles asignados a la Tesorería Provincial respectiva.
- ◆ Celebrar contratos de comodato que precise la oficina a su cargo.
- ◆ Autorizar giros globales para el pago de anticipos de viáticos, gastos menores y adquisiciones.

2.- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

2.1.- ENVIAR PROPOSICIÓN DEL BALANCE PRESUPUESTARIO DE AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL AÑO CALENDARIO SIGUIENTE

- ◆ Esta proposición debe ser enviada al día 30 de Abril de cada año
- ◆ La Sección Finanzas, del Departamento de Administración, remite a los Sres. Tesoreros una propuesta del presupuesto anual basado en el promedio histórico.
- ◆ Con esta información, los Sres. Tesoreros deberán, de acuerdo a su planificación pedir aumento de los Item o bien aprobar lo propuesto.
- ◆ Subtítulos del Programa Continuidad:
 - 21 Gastos en Personal
 - 22 Bienes y Servicios de Consumo
 - 25 Transferencias Corrientes
 - 31 Inversión Real (acompañado de un proyecto de inversión)
- ◆ Subtítulos del Programa de Cobranza
 - 21 Gastos en Personal
 - 22 Bienes y Servicios de Consumo
 - 70 Otros compromisos pendientes
- ◆ Pueden hacerse ajustes dentro de cada Subtítulo, pero nunca traspasar fondos de otros Subtítulos

2.2.- ENVIAR LOS INFORMES CONTABLES FINANCIEROS AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

- ♦ El último día hábil de cada mes los Tesoreros Regionales y Provinciales deben hacer el cierre mensual de los gastos ejecutados en el período
- ♦ Esta información debe ser ingresada en los programas contables que están en línea con el nivel central
- ♦ Los primeros días del mes siguiente el nivel central comunica las diferencias que pudieran existir, a fin de efectuar los ajustes necesarios en forma inmediata
- ♦ Los antecedentes que respaldan los gastos operacionales del periodo quedan en poder de la Tesorería, para las auditorías posteriores.

2.3.- REMISION DE INFORME CONCILIACION BANCARIA AL DEPARTAMENTO DE FINANZAS PUBLICAS

- ♦ Este informe debe ser enviado vía mail, dentro de los 10 primeros días del mes siguiente al que correspondan los movimientos bancarios.
- ♦ Con esta información se controlan que los movimientos de la cuenta corriente de la Tesorería coincidan con los fondos solicitados al Departamento de Finanzas Públicas.
- ♦ Se ha puesto un documento único a disposición de los Tesoreros, denominado Informe de Conciliación Bancaria, al cual se accede de la siguiente forma:
 - Ingresar a Correo Interno
 - Seleccionar Carpetas Públicas
 - Dentro de ella seleccionar todas las Carpetas Públicas
 - Luego Finanzas Públicas

- Por último Conciliación Bancaria
- Dentro de esto último existe una carpeta por Tesorería, en la cual solamente puede ingresar la cuanta del Tesorero que corresponda a la carpeta.
- En su interior se ubica el archivo del formulario de la conciliación bancaria mensual, pudiendo modificar, pero en ningún caso eliminar el archivo.

3.- ANALISIS ESTADÍSTICOS

Para un Tesorero Regional o Provincial, es muy importante el manejo de la información que recibe del nivel central, le permite una visión global de lo que esta pasando en su Tesorería, tanto administrativamente como operacionalmente.

Con dicha información, puede optimizar los recursos, evaluar rendimientos, proyectar a futuro, modificar procedimientos, con el fin de obtener resultados y ser eficiente y eficaz en su función.

A continuación señalamos información relevante que es recibida mensualmente desde los Departamentos de Cobranza y Quiebras, que tienen que ver con las metas de recaudación y del Departamento de Operaciones, que tienen que ver con la Gestión tanto Directiva como Operativa.

3.1.- ESTADÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y QUIEBRAS

- ♦ El Departamento de Cobranza y Quiebras, mensualmente pone a disposición de los Tesoreros Regionales y Provinciales, informes estadísticos relacionados con la cobranza judicial efectuada en estas unidades operativas.
- ♦ Esta información se encuentra a disposición en las Carpetas Públicas, Departamento Cobranza y Quiebras.
- ♦ La información contenida es mensual y se relaciona con:
 - N° de Expedientes por Tesorería
 - N° de Demandas y Monto involucrados
 - Demandas irrecuperables por Tesorería y a nivel nacional
 - Estadísticas de diligencias de cobranza por Tesorería
 - Stock de demandas mes actual y anterior incluyendo porcentaje de variación
 - Actualización de expedientes y demandas
- ♦ Esta información debe ser analizada con el fin de tomar acciones correctivas si están bajo las metas establecidas por la Institución.
- ♦ Tomar decisiones al respecto focalizando las acciones en los puntos débiles que se observan.
- ♦ Si los resultados son positivos, incentivar a los funcionarios a mantener o superar las exigencias.

3.2.- ESTADÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

- ◆ El Departamento de Operaciones, mensualmente informa en las carpetas públicas las estadísticas relacionadas con la Gestión de las Tesorerías.
- ◆ Estos informes contienen Indicadores de Gestión y Cargas de Trabajo por Tesorería Regional y sus respectivas Tesorerías Provinciales.
- ◆ Respecto a los contenidos de estos indicadores, podemos mencionar que existe una gran cantidad de información como por ejemplo:
 - Cumplimientos de metas de recaudación
 - Porcentajes de presentaciones resueltas v/s tiempos de respuestas
 - Cargas de trabajo v/s dotación de personal
 - Promedio de horas extras por funcionario
 - Relación dotación v/s infraestructura computacional
 - Cargas de trabajo en la cual se incluyen todas las funciones realizadas en la Tesorería, en las áreas de Ingreso, Egresos, Cobranza y Administración y Finanzas
- ◆ Esta información debe ser analizada y evaluada con el fin de tomar decisiones que permitan mejorar o cambiar los procedimientos para una gestión de calidad.
- ◆ Esta información también permite hacer análisis comparativos con periodos anteriores y poder efectuar planificaciones a futuro.

4.- PROYECCIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Los Tesoreros deben tener la capacidad de efectuar un diagnóstico de su Tesorería en las distintas funciones que le competen, un método muy usado es el FODA, el cual le permitirá observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden presentarse en el ejercicio de sus funciones.

Con este diagnóstico, podrá planificar las diferentes funciones que son fundamentales para el cumplimiento de las metas, teniendo en cuenta los escasos recursos con que se cuenta.

A continuación señalamos algunas planificaciones importantes ya que éstas involucran recursos financieros que deben proyectarse para la petición de los fondos respectivos:

4.1 PROYECCIÓN DEL GASTO ANUAL DE HORAS EXTRAORDINARIAS

- Determinar el trabajo que se realizará en las horas extras, estas horas deben utilizarse en tareas que, por tiempo, no pueden desarrollarse en el horario normal
- Determinar que funcionarios serán los que realizaran estas labores extraordinarias
- Calcular lo que significa una hora extra de cada funcionario, multiplicar por el número de horas a realizar y determinar el monto que gasta cada uno.
- Con estos antecedentes proyectar el gasto anual que, el cual debe ser incluido en la petición de fondos para el gasto anual

4.2 PROYECCIÓN DEL GASTO EN VIÁTICOS DE FAENA

- Para esta planificación se debe tener en cuenta el número de expedientes y el numero total de demandas que estos involucran, determinar el numero de recaudadores fiscales y los meses que se utilizaran para el cumplimiento de estas demandas
- Con esta información, multiplicar el valor diario del viático de faena por el número de recaudadores y multiplicado por el número de meses, incluir el monto en la petición de fondos para el gasto anual

4.3 PROGRAMA DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

- Esta planificación es de gran utilidad, por cuanto permite tener funcionarios polivalentes que pueden ser utilizados en cualquier función de la Tesorería
- Para esto, se pueden rotar en las funciones cada cierto tiempo, lo aconsejable es cada 3 a 6 meses, y que pasen por todas las Secciones de la Tesorería

4.4 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA

- Esta planificación es muy importante en la Tesorería, va muy unida a la planificación de rotación del personal, por cuanto permitirá al funcionario desempeñarse bien la función que se le asigne
- Puede ser independiente del Plan Anual que programa la Sección Capacitación de la Tesorería General, por cuanto puede desarrollarse en las propias Secciones de la Tesorería y los monitores pueden ser los propios Jefes de Sección o los funcionarios más experimentados en las funciones propias de la sección

5.- ACCIONES PROTOCOLARES

El ceremonial y protocolo ha estado siempre presente como un elemento indispensable en la vida de relación.

Hoy en día el sector público adquiere aceleradamente un papel protagónico en la vida de relación con el exterior por lo cual debe necesariamente observar ciertas normas o reglas prácticas protocolares, universalmente reconocidas en las relaciones interpersonales, interempresariales e institucionales.

Actualmente las reglas protocolares permiten tener un criterio mucho más flexible y realista, acorde a los tiempos y a las circunstancias que se nos presentan a diario.

5.1 NORMAS PROTOCOLARES BASICAS

**PROCEDIMIENTOS QUE NORMALMENTE SE DEBEN APLICAR
EN LAS TESORERIAS (REGIONALES Y PROVINCIALES) CUANDO
SE PRODUCE EL NOMBRAMIENTO DE UNA NUEVA AUTORIDAD
(Tesorero)**

Los Tesoreros regionales o provinciales siempre deben mantener buenas relaciones con las autoridades locales y los medios de comunicación radial y escritos, correspondientes a su jurisdicción, con el objeto de realzar su presencia en todos los ámbitos de su accionar y así marcar presencia en todos los espacios sociales disponibles.

Las relaciones sociales forman parte de la vida de cada ser y son necesarias para el desarrollo armónico como persona.

Pequeños gestos tienen efectos importantes en la calidad de la relación y mantener una permanente atención de estos detalles se convierten en un muy buen aliado de la gestión de cada Tesorero (a).

- Cuando se hace entrega de una Tesorería y asume un nuevo Tesorero, siempre debe darse a conocer esta situación.
- Para darle una mayor connotación al evento, es necesario convocar a la prensa local (si se tiene buenas relaciones con ella), para que cubra la noticia y del mismo modo tratar de concertar el Tesorero una entrevista a objeto que la comunidad se informe del cambio de autoridades.
- Por su parte, el Tesorero que asume debe solicitar audiencia ante las autoridades de su región o provincia y con quienes la tesorería mantiene vínculos más estrechos, como Intendentes, Alcaldes, Gobernadores, Seremis etc.

- En esta misma audiencia, el tesorero puede invitar a las autoridades para que visiten la Tesorería y conozcan en terreno la labor que en ella se realiza, en el contexto que las funciones nuestras van en directo beneficio de la toda la comunidad y del país.
- Si no es factible concertar entrevista con las autoridades, debe enviar carta dando a conocer que sume el nuevo cargo y que se pone a disposición de ellos para trabajar en conjunto.

5.2 ALEJAMIENTO DEL CARGO

- El Tesorero saliente protocolarmente debe visitar a las autoridades para agradecerles su colaboración durante el tiempo que le correspondió asumir el cargo.
- Si no se da la ocasión para ello, debe enviar carta de agradecimientos por el apoyo y colaboración.

5.3 CEREMONIAL ESCRITO

El ceremonial escrito establece que el estilo de la correspondencia protocolar varía conforme al nivel de las personas que las intercambian y los propósitos de las mismas.

Generalmente la correspondencia protocolar que más se estila y acorde a las relaciones interpersonales que mantienen los Tesoreros con las autoridades y, los diversos motivos que originan el envío de una esquela, nota protocolar de felicitaciones, de saludos etc., están los siguientes:

- Aniversarios Institucionales (mensualmente Comunicaciones y RR.PP., envía archivo a los Tesoreros con listado de efemérides para que ellos saluden oportuna y adecuadamente a las autoridades regionales, líderes de opinión, personas de medios de comunicación, etc.).
- Destinaciones
- Onomásticos
- Nombramientos o ascensos
- Agradecimientos
- Excusas o aceptar una invitación
- Para expresar una condolencia o un pésame
- Felicitaciones
- Otros

5.4 CONSIDERACIONES GENERALES DE PROTOCOLO

- Cuando los Tesoreros Regionales y Provinciales, inauguran una oficina o se realiza un evento por remodelación de ella, solicitan a Comunicaciones y RR.PP. el apoyo, se les envía instructivo con pautas generales para realizar dicha actividad.
- Para cualquier tema con la prensa, deben consultar a la jefa de RRPP, (según la importancia y connotación del tema a tratar).
- Los comunicados de prensa que se les envían, los deben dar a conocer a la comunidad a través de los medios de comunicación que estén a su alcance.
- En caso que el Tesorero General visitara una región o provincia, el Tesorero (a) respectivo (a) debe coordinar con la Jefa de Comunicaciones y RR.PP. todos los aspectos relacionados con la agenda preparada, entre los cuales se encuentran:
 - Visita del Tesorero al Gobernador, Alcalde o Intendente.
 - Entrevista a los medios
 - Reunión con alguna autoridad en particular
 - Varios

- Recuerde que todos los tipos de comunicación reflejan a su organización, en forma positiva o negativa. Por ello cuide mucho las comunicaciones externas, por ejemplo con la prensa, políticos locales o nacionales y los representantes de la comunidad.

5.5 APLICACION DE LA PRECEDENCIA A LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL

Precedencia individual de autoridades Regionales

- Intendente Regional
- Senadores de la Circunscripción por antigüedad
- Diputados del Distrito por antigüedad
- Gobernador Provincial
- Presidente de la Corte de Apelaciones
- Oficiales Generales de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública y/o Comandante de Guarnición, conforme antigüedad según su reglamento interno.
- Arzobispo u Obispo Diocesano
- Alcalde
- Oficiales Superiores de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública
- Concejales y Consejeros Regionales

- Decano del Cuerpo Consular
- Contralor Regional
- **Tesorero Regional - Provincial**
- Cónsules Extranjeros
- Secretarios Regionales Ministeriales
- Jefes de Servicios Públicos
- Rectores de Universidades
- Ministros y Fiscal de la Corte de Apelaciones
- Jueces de Letras
- Jueces de Policía Local
- Oficiales de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública, según antigüedad. (Art. 75, letra B).

La precedencia indicada, de acuerdo a las normas vigentes, debe entenderse en forma complementaria de la enumeración de autoridades en la Región Metropolitana, sin tener un carácter independiente o separado.

6.- GESTION DEL FUNCIONAMIENTO GLOBAL DE LA TESORERIA

El Tesorero debe hacer una evaluación constante del funcionamiento de las Secciones que componen su Tesorería, preocupándose periódicamente de la gestión de éstas y privilegiar la atención del usuario.

A continuación damos algunos ejemplos que pueden ser considerados:

- Atención rápida y oportuna de los usuarios
- Disponer de cajas para personas de tercera edad, minusválidas y embarazadas
- Existencia de suficientes cajas de recepción de pagos
- Tener una Oficina de Informaciones para que el usuario conozca la documentación que debe presentar para los diferentes trámites que se realizan
- Disponer de señalética adecuada y visible
- Mantener un Libro para Sugerencias y Reclamos
- Estar constantemente evaluando la calidad de la atención, a través de encuestas de fácil respuesta para los usuarios
- Pagar las obligaciones del Fisco, en los tiempos establecidos
- Responder oportunamente las presentaciones de los usuarios
- Disponer de planes de contingencia cuando existan imprevistos como, cortes de luz, caída de los Sistemas Computacionales, alarmas de incendio o de bombas
- Leer las sugerencias, reclamos y felicitaciones que son registradas en el libro, tomando las medidas pertinentes, sean estas correctivas o felicitar las buenas actuaciones
- Atender personalmente a los usuarios que desean conversar con el Tesorero Regional o Provincial

- Preocuparse de la seguridad del edificio, cumpliendo con la normativa existente
- Participar de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad y Bipartitos de Capacitación
- Tener un trabajo conjunto con la Asociación de Empleados, pudiendo tener reuniones mensuales o trimestrales, en la cual se debatan temas de interés para ambos
- Solicitar información diaria a los Jefes de Secciones, que le permitan visualizar el funcionamiento de la Tesorería, sea ésta una visión operativa y de gestión.

7.- CONVENIOS DE COOPERACIÓN CON LOS MUNICIPIOS

Los Tesoreros, pensando en el cumplimiento de las metas de recaudación impuestas por la Superioridad del Servicio, y teniendo en cuenta que gran porcentaje de la recuperabilidad lo determina la deuda de contribuciones de bienes raíces, impuestos que son de beneficio directo de las municipalidades, (40 % para la Municipalidad y 60 % para el Fondo Común Municipal) podrán hacer convenios de cooperación con los Alcaldes, para lo cual se dan algunas sugerencias:

- Al reunirse con ellos, se deben llevar estadísticas relacionadas con la cantidad de deudores y montos involucrados, destacando el valor que ingresaría directamente a las arcas Municipales.
- Debe existir un compromiso por parte del Tesorero de mantener informado mensualmente de los logros obtenidos
- En la negociación deben lograrse beneficios para la Tesorería, que puedan facilitar el máximo de recaudación.

- A continuación señalamos algunos logros conseguidos en experiencias ya existentes:
 - Funcionarios con sueldos pagados por el Municipio
 - Camionetas que pueden ser utilizadas por los Recaudadores Fiscales en días específicos
 - PC con sus respectivas impresoras
 - Funcionarios con sus respectivos implementos computacionales, que trabajen directamente en la Tesorería bajo las ordenes del Tesorero Regional o Provincial

8.- RELACION DEL TESORERO CON SUS FUNCIONARIOS

El Programa de Modernización de la Gestión Pública, impulsado por el Supremo Gobierno, plantea en uno de sus objetivos principales, la dignificación de los funcionarios públicos para el logro de sus propósitos de eficiencia, eficacia y calidad de atención.

El Tesorero debe ser el principal agente motivador de los funcionarios, quienes deben ser considerados como uno de los principales recursos de la Tesorería, ante esto, el Tesorero debe hacer acciones acordes a estos principios.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Tesorero debe preocuparse de lo siguiente:

- Tener un sistema de atención puertas abiertas
- Crear ambientes gratos de trabajo
- Visitar periódicamente las Secciones, sobre todo el saludo matinal
- Producir instancias participativas en que los funcionarios puedan expresar su creatividad
- Tener reuniones permanentes con sus Jefes de Secciones, en las cuales se evalúe la marcha de la Tesorería, y que estos Jefes a su vez puedan mantener informado a los funcionarios de las decisiones tomadas.

9.- DOCUMENTACION DISPONIBLE EN EL SERVICIO, PARA SER UTILIZADA COMO MEDIO DE CONSULTA

El Servicio dispone de información en diversos medios, la que es relevante para los Tesoreros en el cumplimiento de sus funciones, está en medios interactivos y en medios escritos, para lo cual damos a conocer:

9.1 FOLIO VIEWS

- Es una base de datos interactiva que se encuentra disponible en los PC
- Contiene información de las Circulares Postales, Normativas, Informativas e instrucciones generales
- Tiene la habilidad de poder ubicar la información según los siguientes criterios:
 - Por tipo de Circular, Número y Año
 - Por Año
 - Por materia
 - Por palabra sea simple o compuesta

9.2 MANUAL DE COBRANZA

- Es un documento elaborado por el Servicio, a través de la Sección Capacitación, Departamento de Personal
- Contiene en forma detallada el Proceso completo de Cobranza Administrativa y Judicial de Impuestos, actores que participan y sistemas computacionales en los cuales se registra la información

9.3 TEXTOS LEGALES EMITIDOS POR EL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

- Contiene disposiciones generales respecto al Código Tributario
- Normas legales contables, sobre los diferentes Impuestos
- Resoluciones, Decretos, Procedimientos, Artículos Transitorios

9.4 CARPETAS PUBLICAS DE USO INTERNO DEL SERVICIO

- En estas carpetas, los diferentes Departamentos, ingresan información relevante actualizada de carácter informativo
- Se encuentran ubicadas en los correos internos de los funcionarios
- Cada Departamento tiene su propia carpeta, y además dentro de ella pueden existir carpetas por las diferentes Secciones de los Departamentos

9.5 INTERNET E INTRANET

- Internet, permite al Tesorero obtener información de los distintos Servicios Públicos del Estado, además registrar información respecto a Ingresos de Remates, Deudores en Cobranza, Liquidación de Formularios 29, Pago Electrónico de Impuestos
- Respecto de la información registrada en Intranet, es un canal importante de comunicación al interior de la Organización, y además permite efectuar acciones interactivas relacionadas con materias de:
 - **Personal**, Autorización de permisos, feriados, Proceso de Calificaciones y datos de los funcionarios
 - **Capacitación**, Postulaciones a Cursos, Manuales Operativos, Cursos a Distancia
 - **Egresos**, Proceso del Sistema Automatizado de Egresos, en donde se pueden realizar, Devoluciones, Marcar a no Compensar, Registro de Base Datos
 - **Cobranza**, Prescripción de Deudas, Alzamientos de Embargos, Bases Patrimoniales, Consulta Dicom.

**TESORERIA GENERAL
DE LA REPUBLICA**

GUIA DE APOYO

**AREA DE GESTION
OPERATIVA**

AREA DE GESTIÓN OPERATIVA

1.- SECCION COBRANZA

Dentro de las nuevas exigencias que debe enfrentar un Tesorero Regional y/o Provincial, la más relevante y significativa, es el logro de la meta de recaudación establecida, por la autoridad de Hacienda. Dentro de este nuevo contexto, es fundamental que los Tesoreros, den la importancia debida a las distintas etapas que involucra el proceso de Cobranza.

Para llevar a buen término este proceso, los Tesoreros deben tener, el conocimiento teórico y práctico de su calidad de Juez Sustanciador, independiente a las funciones administrativas que involucra el proceso.

1.1 La Función Cobranza

La función de la Cobranza Administrativa y Judicial de los tributos fiscales y otros créditos de sector Público, que ejerce el Servicio de Tesorerías deriva fundamentalmente del Decreto Ley N° 1.263 de 1975, Orgánico de la Administración Financiera del Estado y del D.F.L. N° 1 de 1994, sobre Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías. El primero de estos textos legales, en su art. 35 establece, “El Servicio de Tesorerías tendrá a su cargo la cobranza administrativa y judicial con sus respectivos reajustes, intereses y sanciones de los impuestos, patentes, multas y créditos del Sector Público salvo aquellos que constituyan ingresos propios de los respectivos Servicios”.

Para tal efecto aplicará, cualquiera que sea la naturaleza del crédito o de los tributos fiscales, los procedimientos administrativos y judiciales establecidos por el Código Tributario para el cobro de los impuestos morosos.

1.2 Juicio de Cobro Ejecutivo de las obligaciones Tributarias de Dinero

La cobranza de las obligaciones tributarias de dinero, se basa precisamente en las normas del Juicio Ejecutivo de las Obligaciones de dar. Se trata de una cantidad de dinero que debe darse para pagar o solucionar la deuda. (art. 434 y siguiente C.P.C.)

En el Código Tributario se establece el Cobro Ejecutivo de las Obligaciones Tributarias en Dinero, en el Libro III, Título V Art. 168 y siguiente.

Se debe advertir que se trata de obligaciones tributarias en dinero, porque existen otras obligaciones tributarias que no son en dinero, como son las de exhibir los libros de contabilidad, presentar declaraciones y otros documentos a los funcionarios autorizados por Ley.

1.3 Artículos de Código Tributario Libro III, Título V, relacionados directamente con la función de Tesorero y de su calidad como Juez Sustanciador

Artículo 168.- La Cobranza administrativa y Judicial de las obligaciones que deben ser cobradas por el Servicio de Tesorería, de acuerdo con la Ley, se regirá por las normas del Título V del Código Tributario.

Corresponde al Servicio de Tesorería la facultad de solicitar de la justicia ordinaria los apremios en el caso especial a que se refiere el art. 96 (impuestos de retención y recargo) y, en general, el ejercicio de las demás atribuciones que le otorguen las Leyes.

El Servicio de Tesorería, a través de los funcionarios que designe nominativamente el Tesorero General, tendrá acceso, para el solo objeto de determinar los bienes del contribuyente (para efectos del embargo), a todas las declaraciones de impuesto que haya formulado el contribuyente, como asimismo a todos los demás antecedentes que obren en poder del Servicio de Impuestos Internos, siendo aplicables en este caso la obligación y sanciones que este código impone a los funcionarios del Servicio de Impuestos Internos, en relación al secreto de la documentación del contribuyente.

Artículo 169.- Constituyen “Título Ejecutivo”, por el solo ministerio de la ley, las listas o nóminas de los deudores que se encuentren en mora, las que contendrán, bajo la firma del Tesorero Comunal que corresponda, la individualización completa del deudor y su domicilio, con especificación del período y de la cantidad adeudada por concepto de impuesto o de sanciones en su caso y del tipo de tributo, número en el Rol si lo hubiere y de la orden de ingreso, boletín o documento que haga sus veces.

El Tesorero General de la República determinará por medio de instrucciones internas la forma cómo deben prepararse las nóminas o listas de deudores morosos, como asimismo todas las actuaciones o diligencias administrativas que deben llevarse a efecto por el Servicio de Tesorerías, en cumplimiento de las disposiciones del presente Título.

El Tesorero General podrá, por Resolución fundada, excluir del procedimiento ejecutivo de este Título, aquellas obligaciones tributarias en que por su escaso monto o por otras circunstancias calificadas, no resulte conveniente efectuar la cobranza judicial, resolución que podrá modificar en cualquier momento.

Artículo 170.- El Tesorero respectivo, actuando en el carácter de Juez Sustanciador, despachará el “**Mandamiento de Ejecución y Embargo**”, mediante una providencia que estampará en la propia nómina de deudores morosos, que hará “ **auto cabeza del Proceso**”. El mandamiento de ejecución y embargo podrá dirigirse contra todos los deudores a la vez y no será susceptible de recurso alguno.

El embargo podrá recaer en la parte de las remuneraciones que perciba el ejecutado que excedan a cinco unidades tributarias mensuales del departamento respectivo.

Sin perjuicio de la ejecución, la Tesorería comunal podrá, en forma previa, concomitante o posterior, enviar comunicaciones administrativas a los deudores morosos y efectuar las diligencias que determinen las instrucciones del Tesorero General.

Artículo 171.- La notificación del hecho de encontrarse en mora y el requerimiento de pago será practicado al deudor personalmente, por el recaudador fiscal, quien actuará como Ministro de Fe. Con todo, si el ejecutado no fuere habido, circunstancia que se acreditará con la certificación del recaudador, se le notificará por cédula en los términos prevenidos en el Art. 44 del Código de Procedimiento Civil; en este caso no será necesario cumplir con los requisitos señalados en el inciso primero de dicho Artículo, ni se necesitará nueva providencia del Tesorero Comunal respectivo para la entrega de las copias que en él se dispone. En virtud de esta notificación se entenderá, para todos los efectos legales, válidamente practicado el requerimiento.

Practicado el requerimiento en alguna de las formas indicadas en el inciso precedente, sin que se obtenga el pago, el recaudador fiscal procederá a la traba del embargo, pero tratándose de bienes raíces el embargo no surtirá efecto respecto de terceros sino una vez que se haya inscrito en el Conservador de Bienes Raíces correspondiente.

En igual forma se procederá en caso de bienes embargados que deban inscribirse en registros especiales, tales como acciones, propiedad literaria o industrial, bienes muebles agrícolas o industriales.

Además de los lugares indicados en el Artículo 41 del Código de Procedimiento Civil, la notificación podrá hacerse, en el caso del impuesto territorial, en la propiedad raíz de cuya contribución se trate; sin perjuicio también de la facultad del Tesorero Comunal para habilitar, con respecto a determinadas personas, día, hora y lugar. Tratándose de otros tributos, podrá hacerse en el domicilio o residencia indicado por el contribuyente en su última declaración que corresponda al impuesto que se le cobra.

Para estas diligencias, los recaudadores fiscales podrán exigir de los deudores morosos una declaración jurada de sus bienes y éstos deberán proporcionarlas. Si así no lo hicieren y su

negativa hiciere impracticable o insuficiente el embargo, el abogado provincial solicitará de la Justicia Ordinaria apremios corporales en contra del rebelde.

Artículo 172.- En los procesos a que se refiere este Código, el auxilio de la fuerza pública se presentará por el funcionario policial que corresponda a requerimiento del recaudador fiscal con la sola exhibición de la resolución del Tesorero Comunal o del Juez Ordinario en su caso, que ordene una diligencia que no haya podido efectuarse por oposición del deudor o de terceros.

Artículo 173.- Tratándose del cobro del impuesto territorial, el predio se entenderá embargado por el solo ministerio de la ley desde el momento que se efectuó el requerimiento, y le será aplicable lo dispuesto en el inciso 2º del Artículo 171.

Tratándose de bienes corporales muebles, los recaudadores fiscales, en caso de no pago por el deudor en el acto del requerimiento practicado de conformidad al Artículo 171, podrán proceder de inmediato a la traba del embargo, con el solo mérito del mandamiento y del requerimiento practicado, dejando constancia en el expediente de todas las diligencias.

Artículo 174.- Practicado el embargo, el recaudador fiscal confeccionará una relación circunstanciada de los bienes embargados bajo su firma y sello, la que además será firmada por el ejecutado o persona adulta de su domicilio y en el caso de no querer firmar, dejará constancia de este hecho. En todo caso una copia de la relación de los bienes embargados deberá ser entregada al ejecutado o persona adulta que haya presenciado la diligencia. En todos los casos en que el embargo se haya efectuado en ausencia del ejecutado o de la persona adulta que lo represente, el recaudador fiscal remitirá la copia de la relación por carta certificada dirigida al ejecutado, de lo que dejará constancia en el expediente.

Verificado el embargo, el Tesorero Comunal podrá ordenar ampliación del mismo, siempre que haya justo motivo para temer que los bienes embargados no basten para cubrir las deudas de impuestos morosos, reajustes, intereses, sanciones y multas.

Artículo 175.- En los procesos seguidos contra varios deudores morosos, las resoluciones que no sean de carácter general sólo se notificarán a las partes a que ellas se refieran, y en todo caso las notificaciones producirán efectos separadamente respecto de cada uno de los ejecutados.

Los recaudadores fiscales podrán, estampar en una sola certificación, numerando sus actuaciones y cumpliendo con lo dispuesto en el Artículo 61 del Código de

Procedimiento Civil, las diligencias análogas que se practiquen en un mismo día y expediente respecto de diversos ejecutados.

Cada Tesorería deberá mantener los expedientes clasificados de modo de facilitar su examen o consulta por los contribuyentes morosos o sus representantes legales. La Tesorería deberá recibir todas las presentaciones que hagan valer los ejecutados o sus representantes legales, debiendo timbrar el original y las copias que se le presenten con la indicación de las fechas.

Artículo 176.- El ejecutado podrá oponerse a la ejecución ante la Tesorería Comunal respectiva, dentro del plazo de diez días hábiles contados desde la fecha del requerimiento de pago practicado conforme al artículo 171.

En los casos en que el requerimiento se practique en lugares apartados y de difícil comunicación con la Tesorería Comunal, se tendrá como Interpuesta en tiempo la oposición que se efectúe por carta certificada, siempre que la recepción por el Servicio de Correos se hubiere verificado dentro del plazo a que se refiere el inciso anterior.

Se aplicaran a la oposición del ejecutado las normas contenidas en los Artículos 461 y 462 del Código de Procedimiento Civil.

Artículo 177.- La oposición del ejecutado sólo será admisible cuando se funde en algunas de las siguientes excepciones:

1.- Pago de la deuda

2.- Prescripción

3.- No empecer el título al ejecutado. En virtud de esta última excepción no podrá discutirse la existencia de la obligación tributaria y para que sea sometida a tramitación deberá fundarse en algún antecedente escrito y aparecer revestida de fundamento plausible. Si no concurrieren estos requisitos el Tribunal la desechará de plano.

Las demás excepciones del Artículo 464 del Código de Procedimiento Civil se entenderán siempre reservadas al ejecutado para el juicio ordinario correspondiente, sin necesidad de petición no declaración expresa.

El Tesorero Comunal en cualquier estado de la causa, de oficio o a petición de parte, dictará las resoluciones que procedan para corregir los errores o vicios manifiestos de que adolezca el cobro, tales como duplicidad o modificación posterior de boletines u órdenes de ingreso que le sirven de fundamento.

Sin perjuicio de las excepciones enumeradas en este artículo, el ejecutado que fuere a su vez acreedor del Fisco podrá solicitar administrativamente la compensación de las deudas respectivas extinguiéndose las obligaciones hasta la concurrencia de la de menor valor.

Para solicitar esta compensación, será necesario que se haya emitido la orden de pago correspondiente.

La Tesorería Comunal practicará una liquidación completa de las deudas cuya compensación se solicita. Si la deuda a favor del contribuyente fuera inferior a la del Fisco, aquel deberá depositar la diferencia.

Si efectuada la compensación quedare un saldo a favor del ejecutado se le pagará en su oportunidad o se le abonará en cuenta según lo solicite.

Se entenderá en todo caso causal justificada para solicitar ante quien corresponda la suspensión de los apremios hasta por sesenta días, la circunstancia de ser el ejecutado acreedor del Fisco y no poseer los demás requisitos que hacen procedente la compensación.

Artículo 178.- Recibido el escrito de oposición del ejecutado por la Tesorería Comunal, el Tesorero examinará su contenido y sólo podrá pronunciarse sobre ella cuando fundándose en el pago de la deuda proceda a acoger íntegramente, caso en el cual emitirá una resolución en este sentido, ordenando levantar el embargo aplicado y dejar sin efecto la ejecución. La Resolución que dicte deberá notificarse al ejecutado por cédula.

El Tesorero Comunal podrá asimismo acoger las alegaciones o defensas que se fundamenten en errores o vicios manifiestos de que adolezca el cobro.

En ningún caso podrá pronunciarse el Tesorero sobre un escrito de oposición o las alegaciones del ejecutado dentro del plazo de cinco días al cabo de los cuales si no las ha acogido se entenderá reservada para el Abogado Provincial, a quien se le remitirán en cuaderno separado conjuntamente con el principal, una vez concluidos los trámites de competencia del Tesorero Comunal y vencidos todos los plazos de que dispongan los contribuyentes contra quienes se ha dirigido la ejecución.

Sin embargo, el ejecutado podrá solicitar la remisión inmediata de los antecedentes al Abogado Provincial cuando la mantención del embargo le causare perjuicio. En tal caso sólo se enviará el cuaderno separado, con compulsas de las piezas del cuaderno principal que sean necesarias para la resolución de la oposición.

Artículo 179.- Si transcurriera el plazo que el ejecutado tiene para oponerse a la ejecución sin haberla deducido a tiempo, o habiéndola deducido, ésta no fuere de la competencia del Tesorero Comunal, o no la hubiere acogido, el expediente será remitido por éste en la forma y oportunidad señaladas en el artículo anterior al Abogado Provincial con la certificación de no haberse deducido oposición dentro del plazo, o con el respectivo escrito de oposición incorporado en el expediente.

El Abogado Provincial comprobará que el expediente se encuentre completo y, en su caso, ordenará que se corrijan por la Tesorería Comunal cualquiera deficiencia de que pudiere adolecer, y en especial deberá pronunciarse mediante resoluciones fundadas acerca de las

excepciones o alegaciones opuestas por el ejecutado, a quién se le notificará por cédula lo resuelto.

El Abogado Provincial deberá evacuar los trámites señalados en el inciso anterior, en caso de ser procedentes, dentro del plazo de cinco días hábiles contados desde la recepción de los antecedentes respectivos.

Subsanadas las deficiencias a que alude el inciso segundo, en su caso y no habiéndose acogido las excepciones opuestas por el ejecutado, el Abogado Provincial dentro de los días hábiles computados en la misma forma que el inciso anterior deberá presentar el expediente al Tribunal Ordinario señalado en el Artículo 180, con un escrito en el que se solicitará del Tribunal que se pronuncie sobre la oposición exponiendo lo que juzgue oportuno en relación a ella. En el caso de no existir oposición solicitará que, en mérito del proceso se ordene el retiro de especies y demás medidas de realización que correspondan.

En el caso que la Tesorería Comunal o el Abogado Provincial no cumplan con las actuaciones señaladas en el artículo 177 o los incisos anteriores, dentro del plazo, el ejecutado tendrá derecho para solicitar al Tribunal Ordinario señalado en el inciso precedente que requiera el expediente para su conocimiento y fallo.

Los Artículos 180, 181, 182,183, 184, 185,186, 189,190 y 191 dicen relación con la Segunda Etapa Judicial de Cobranza, desarrollada ante el Juez de Letras Competente por los Abogados Provinciales hoy denominados Abogados de Tesorería.

1.4 Diferentes actores que participan en la función de cobranza, sus actividades y responsabilidades.

Tesoreros Regionales y Provinciales

1. Le corresponde dirigir, controlar y activar la cobranza administrativa y judicial de los tributos fiscales y otros créditos del Sector Público.
2. Ejercer en sus respectivas jurisdicciones como Juez Sustanciador de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario Artículos 168 y siguientes.
3. Tiene la responsabilidad de controlar la oportuna emisión de las nóminas de deudores morosos.
4. Le corresponde controlar las siguientes actuaciones:
 - La calidad de las diligencias (notificaciones y embargos, etc.). Si existen errores o el embargo es insuficiente o está mal trabado, debe disponer que se hagan las correcciones pertinentes.
 - Que se resuelvan oportunamente las presentaciones, la formación y tramitación de los cuadernos separados de excepciones de los contribuyentes en el Servicio de Tesorería.
 - El proceso de cierre administrativo.
 - Que se confeccionen los escritos de retiro de especies y/o remates, que van a ser presentado ante los Tribunales Ordinarios.
 - Que haya respuesta a los traslados conferidos, respecto de tercerías u otros incidentes interpuestos.
 - Que los abogados realicen todas y cada una de las actuaciones en los Tribunales Ordinarios, Cortes de Apelaciones y Corte Suprema si corresponde.

Abogados del Servicio de Tesorería

Es el responsable de la marcha de los juicios de cobranzas, debe patrocinar todos los juicios ejecutivos de impuestos morosos y de cheques protestados.

Debe velar por la correcta tramitación de los juicios a que de lugar la cobranza de impuestos fiscales, territoriales, cheques protestados y demás créditos que la ley encomiende.

Debe dar respuesta a las excepciones que se formulen, tramitar tercerías que se presenten en los juicios de cobranza.

Debe obtener el giro de las consignaciones judiciales para pagar los impuesto.

Jefe de Cobranzas

- Aumentar el porcentaje de diligencias de los recaudadores.
- Disminuir el tiempo empleado por la Sección Cobranzas en la tramitación de los productos de cobranza.
- Programar periódicamente la ejecución de los bienes embargados.
- Programar periódicamente arresto por Iva – Declaración Jurada.
- Constatar documentalmente la tramitación de los mayores deudores
- Discriminar sobre el proceso mismo, las desviaciones del objetivo principal que alcanzar la Meta de Recaudación.
- Brindar una atención de calidad a los contribuyentes de su sección.
- Crear, autorizar, informar y cerrar las carpetas con los mayores deudores de difícil recuperabilidad.
- Programar periódicamente y registrar trabajos sobre la carga de expedientes de los años anteriores, especialmente mayores deudores.
- Controlar la cancelación de los convenios de pago.
- Instaurar un criterio de recuperabilidad
- Internalizar a cada uno de los integrantes de la sección el sentido del cumplimiento de la meta institucional.
- Aumentar la capacidad de los recaudadores fiscales

- Compartir oportunamente con el Tesorero, las actividades desempeñadas para el cumplimiento de las tareas, hacia el objetivo principal, la meta de recaudación.

Supervisor

- Es el responsable de las siguientes actividades:
- Distribuir la carga de trabajo a los recaudadores fiscales, en forma equitativa, tratando de ser lo más objetivo posible.
- Controla el trabajo realizado en terreno por los recaudadores fiscales, exigiendo el cumplimiento de los estándares previamente establecidos, para el rendimiento diario.
- Controla la calidad de las diligencias realizadas en terreno, siendo un filtro que permite detectar los posibles errores, con el propósito de corregirlos rápidamente.

Recaudadores Fiscales

En su calidad de Ministro de Fe, son los encargados de efectuar la cobranza en los domicilios de los contribuyentes demandados, efectuando notificaciones, embargos, retiros de especies, además de notificar todas las Resoluciones judiciales ordenadas por los tribunales. Debe recordarse que sus actuaciones están amparadas por presunción de veracidad; y dentro del proceso de cobranza, si el trabajo está bien ejecutado y en conformidad a las disposiciones legales vigentes; constituye una de las principales herramientas en el cobro ejecutivo de impuestos morosos.

Procuradores

Son funcionarios nombrados como tal por el Abogado Provincial correspondiente, y son los encargados de gestionar y tramitar los expedientes del Servicio de Tesorería ante los Tribunales de Justicia (Art. 186, inc. 2º C.T.)

1.5 Funciones directas del Tesorero en un Proceso de Cobranza

Iniciar la Primera Etapa Cobranza Judicial

La desarrolla el propio Tesorero Regional y/o Provincial, en su calidad de Juez Sustanciador, quien ordena la emisión de las demandas, obteniendo las nominas de los deudores morosos de cada expediente, la cual certificada por estos, constituye el título ejecutivo que sirve de base a la ejecución y permite dictar el Mandamiento de Ejecución y Embargo, formándose a partir de la citada nomina los expedientes físicos

Firmar el Certificado de la nómina de deudores morosos

Deja constancia que los contribuyentes incluidos en las nóminas señaladas, son deudores morosos del Fisco.

Firmar el Mandamiento de Ejecución y Embargo

Es la primera resolución que dicta en el proceso el Tesorero como Juez Sustanciador, mediante una Providencia que estampa a continuación del certificado de la nómina de deudores morosos, ordenando notificar y requerir de pago a los deudores morosos y embargarles bienes, si no pagan al ser requeridos. Tratándose de impuesto territorial, éste dispone que la propiedad queda embargada por el sólo ministerio de la ley; y en el caso del impuesto de retención o recargo, se deja apercibo al deudor que si no paga dentro del quinto día se solicitará a la Justicia Ordinaria Orden de Arresto en su contra hasta por 15 días renovables. Además, se autoriza día y hora, para el solo efecto de practicar el requerimiento y asimismo, para solicitar el auxilio de la fuerza pública en caso de oposición al embargo, con la sola exhibición de dicho mandamiento. (art.171 C.T.)

Verificar la calidad de las diligencias (notificaciones, embargos, etc.)

Es necesario realizar una verificación del trabajo realizado, puesto que es necesario destacar que una actuación defectuosa, incompleta o irregular que practique el Recaudador Fiscal, puede acarrear la nulidad de la actuación, gestión o diligencia por él practicada; es decir, se le va considerar como no realizada.

De conformidad a lo que dispone el Art. 177 inc. 3° del C.T., el Juez Sustanciador no sólo tiene la facultad para declarar la nulidad de una actuación viciada sino que, además debe adoptar todas las medidas necesarias para que se realice la actuación validamente.

EL Juez Sustanciador en cualquier estado de la causa de oficio o a petición de parte puede dictar las resoluciones procesales que correspondan para corregir los errores o vicios manifiestos de que adolezca el cobro.

Suspensión de Retiros en casos especiales

Los Tesoreros están facultados para suspender un retiro de especies en casos especiales que se presenten; tales como deudores con enfermedades graves y/o incurables u otros casos similares en que así se solicite. En ese evento, es preciso que el contribuyente acredite con certificado medico, un informe social, liquidación de sueldos u otros documentos que procedan, la causal que le impide el pago de su deuda.

Acreditado lo anterior, puede disponerse la suspensión del retiro hasta por un plazo de 90 días renovables por una vez por igual período, si subsisten las circunstancias que motivaron dicha suspensión.

1.6.- Documentos y Resoluciones que debe firmar en su calidad de Juez Sustanciador

Respecto de las responsabilidades que originan las firmas del Juez Sustanciador, estas se limitan a dar fe o certificar el acto del que da cuenta la resolución o providencia, previamente visada por el abogado, por cuanto a éste, le asiste la responsabilidad de velar por la corrección de las resoluciones o providencias en particular y del proceso en general, ordenando corregir cualquier deficiencia que observase, para precaver posibles nulidades.

- Firmar el Certificado de la Nómina de Deudores Morosos
- Firmar el Mandamiento de Ejecución de Embargo
- Emitir Resoluciones que ordenen embargos especiales tales como, naves, aeronaves, embargo de dinero en cuentas corrientes y remuneraciones
- Resoluciones por excepciones o alegaciones opuestas por el ejecutado
- Resoluciones por cambios de domicilio
- Resoluciones por ampliaciones de embargos
- Resoluciones por alzamientos de embargos (Bienes Inmuebles y Vehículos)
- Certificaciones de copia fiel de ciertas piezas del expediente administrativo (Compulsas)
- Firmar documento de Exhorto
- Resoluciones de sustituciones de embargos
- Firmar Certificado de Cierre de la primera etapa de cobranza judicial

1.7 Otras facultades del Tesorero Regional o Provincial en el Proceso de Cobranza

- Conceder prórroga o sustitución de un cheque entregado en pago al momento del retiro de especies o del embargo, hasta por dos veces y por un plazo máximo de 30 días cada una siempre que existan causales fundadas para ello.
- Suspender un retiro de especies en casos especiales que se presenten; tales como deudores con enfermedades graves y/o incurables u otros casos similares en que así se solicite. Esta suspensión de retiro es de un plazo de 90 días renovables por una vez y por igual período si subsisten las circunstancias que motivaron dicha suspensión.

2.- SECCION INGRESOS

En la función de Ingresos, el Tesorero debe cumplir lo estipulado en la Ley de Administración financiera del Estado, Decreto de Ley N° 1263 de 1975, en la parte que se refiere a la obligación de mantener y administrar los registros tributarios que se registran en la Cuenta Unica Tributaria del contribuyente, además de entregar en forma oportuna los productos que de ella se emiten.

Si bien es cierto, la función está delegada en el Jefe de la Sección Ingresos, su preocupación debe estar radicada en el control y supervisión de las distintas funciones que esta Sección realiza, como son: Atención de Público, Recepción de Pagos, Condonaciones y Convenios, Informaciones (OIRS), Análisis y Regulación de Cuentas Corrientes y Cobranza Administrativa Telefónica.

A continuación detallamos las actividades más importantes en las cuales debe centrar su atención:

2.1.- Operaciones en Línea

- **Retroalimentaciones**
- **Declaratoria de Mora por Formularios 14 y 19**
- **Reversa de Declaratorias de Mora**
- **Depuraciones Uno a Uno**

Estas operaciones son realizadas por las Oficinas de Análisis y Regulación de Cuentas, y responden a presentaciones efectuadas por los contribuyentes que registran inconsistencia en su cuenta única tributaria.

Son operaciones que se realizan en aplicaciones interactivas, y el Tesorero debe controlar que estas se hayan realizado de acuerdo a la normativa vigente, para ello, al día siguiente debe efectuar un control selectivo de acuerdo con la siguiente metodología:

- Ingresar a los Sistemas Interactivos existentes para cada una de las operaciones antes mencionadas.
- Solicitar Listados de las operaciones realizadas el día anterior.
- Analizar la información, de encontrar alguna anomalía, solicitar al Jefe de la Sección, la documentación de respaldo respectiva que ameritó la corrección.
- Una vez analizadas y revisadas, podría solo rechazar algunas operaciones, por cuanto estas son aprobadas por defecto, quedando a disposición de la Sección Informática para su proceso.

2.2.- Control a presentaciones efectuadas por los contribuyentes

Respecto a esta función, el Tesorero debe solicitar información diaria al Jefe de la Sección Ingresos respecto a lo siguiente:

- N° de Presentaciones recibidas
- N° de Presentaciones resueltas
- N° de Presentaciones pendientes
- Tiempos de respuestas a las presentaciones (N° días)

Esta información debe ser considerada relevante, por cuanto existe una evaluación mensual de parte del Departamento de Operaciones de la Tesorería General, y además estos datos son considerados en los Programas de Mejoramiento de la Gestión que son informados a las Autoridades competentes.

2.3.- Facultad otorgada para actuar en representación del Fisco, en la Suscripción de Escritura Pública a que deben reducirse las Concesiones Marítimas

La concesión marítima otorgada por Decreto Supremo solo se hará efectiva una vez que se suscriba el acta que deja constancia del ingreso en Tesorería del primer pago (semestral o anual), fijado en el decreto de concesión.

El Decreto de concesión deberá reducirse a escritura pública por los concesionarios. Previo a ello, deberá verificarse el pago de las rentas de concesión, lo cual se consignará en la escritura, como asimismo la aceptación de las condiciones y obligaciones impuestas por éste.

Al respecto, se señala que en representación del Fisco podrá suscribir la escritura y autorizar las anotaciones y subcripciones que fuesen necesarias, el Tesorero a que aluda el Decreto Supremo respectivo, siendo el incumplimiento de esta obligación suficiente causal de caducidad de la concesión de que se trate.

2.4.- Firma de Escrituras Públicas sobre permiso de Edificación de Viviendas Económicas D.F.L N° 2 de 1959 y sus modificaciones

- Esta firma se realiza cuando se aprueba un permiso de edificación de “vivienda económica” por la respectiva Dirección de Obras Municipales
- Dicho permiso debe ser reducido a escritura pública que firmará el Tesorero Regional o Provincial respectivo, en representación del Estado, y el interesado
- Estas firmas tienen por objeto asegurar a los interesados que estas escrituras públicas tendrán el carácter de un contrato que ha sido suscrito por el Tesorero en representación del Estado de Chile, lo que garantizará que en él se entenderán incorporadas las franquicias, exenciones y beneficios que otorga el D.F.L N° 2
- Estas escrituras son llevadas por funcionarios de las Notarias a fin de que el Tesorero estampe su firma

2.5.- Actuación de los Tesoreros en convenio con Banco del Estado de Chile, respecto a la entrega de información por medio de su Plataforma computacional

En atención al compromiso asumido, el Banco del Estado de Chile ha ampliado su plataforma computacional extendiendo el servicio de información tributaria a todas las Buzoneras de Servicios Compartidos y Dispensadores de Saldos, disponibles en su red de Sucursales a lo largo de todo el país.

El esfuerzo realizado por ambas entidades debe reflejarse en una disminución significativa del público que concurre a Tesorerías para obtener los productos que también se entregan en la red del BECH.

Por lo tanto, en bien del buen funcionamiento de este esfuerzo, los Tesoreros deberán arbitrar las medidas necesarias para lograr estos objetivos, para lo cual se pueden adoptar las siguientes acciones:

- Trabajar coordinadamente con los Agentes o Jefes de las Oficinas del BECH
- Verificar periódicamente el adecuado funcionamiento del Sistema, la señalética, las comunicaciones y la confiabilidad de la información
- Asesorar a los Agentes o Jefe de Oficinas, respecto a la información que se entrega a través de estos medios
- Verificar mensualmente las estadísticas proporcionadas por ambas entidades, con el fin de ir cumpliendo el objetivo de la desconcentración de la atención de público
- Difundir a nivel Regional o Provincial de la existencia de estos medios

2.6.- Responsabilidad en el Control Ex Post de las cajas de retroalimentación, rectificación y cargo/descargo que se efectúan en las Tesorerías

Los Tesoreros Regionales y Provinciales son directamente responsables de admitir a trámite las modificaciones enviadas por los servicios giradores, por el contribuyente o las que se generen en la misma institución. Esta responsabilidad dice relación con el análisis, cuando resulte procedente, fundamentación, decisión que se determine para resolver la

situación, y remisión oportuna de la documentación al proceso computacional. Asimismo será responsable de la mantención de los antecedentes de respaldo que justifican la operación de modificación de los registros consignados en las Cuentas Tributarias de los contribuyentes.

A fin de que los Tesoreros ejerzan sus funciones de supervisión, sobre las operaciones cursadas en sus respectivas Tesorerías, el Departamento de Contraloría Interna mensualmente remitirá con posterioridad a cada proceso, los siguientes listados:

- Listado de Operaciones consistentes e inconsistentes en CUT para cajas de Retroalimentación y Rectificación
- Listado de Giros y Abonos por Diferencia
- Listado de Cargos y Descargos consistentes e inconsistentes generados descentralizadamente

2.7.- Autorización para otorgar Convenios y Condonaciones de Pagos

Respecto a esta función, el Tesorero está facultado para convenir o condonar total o parcialmente los intereses y sanciones de los impuestos y créditos en morosidad sujetos a su cobranza.

CONVENIO ART. 192 DEL CODIGO TRIBUTARIO

El Tesorero, de acuerdo a este artículo podrá otorgar facilidades hasta de un año en cuotas periódicas para el pago de los impuestos adeudados a aquellos contribuyentes que acreditan su imposibilidad de cancelarlos al contado.

BENEFICIOS DE CONDONACION DE INTERESES Y SANCIONES

El Tesorero esta facultado para condonar total o parcialmente los intereses y sanciones por la mora en el pago de los impuestos sujetos a su cobranza, mediante normas o criterios de general aplicación.

Esta facultad no podrá ser ejercida en el caso de los contribuyentes que se encuentren observados por el Servicio de Impuestos Internos.

PAGOS FRACCIONADOS POR IMPUESTOS MOROSOS

El Tesorero esta facultado para autorizar el pago de impuestos morosos en forma fraccionada, en los casos en los cuales los contribuyentes no cuentan con los recursos necesarios para incorporarse a un convenio de pago según Art. 192 del Código Tributario u otras situaciones especiales.

CONTROLES A LA SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS Y CONDONACIONES

- El Tesorero deberá diariamente autorizar las resoluciones de convenios y condonaciones de pago, suscritas en su Tesorería.
- Previo a la firma debe constatar que el contribuyente no figure excluido por el Servicio de Impuestos Internos, en los casos de los giros que sean emitidos por dicha institución, salvo el impuesto territorial.
- Debe verificar que los porcentajes de condonación se ajusten a las normas vigentes.
- Debe velar por que en dichos convenios o condonaciones sean negociado de tal manera que beneficien el interés institucional.
- En el caso de los convenios debe verificar que la oficina a cargo efectuó el control correspondiente y la caducidad manual de ellos cuando corresponda.

2.8.- Remisión mensual de los Informes de Especies Valoradas al Departamento de Contraloría Interna

Consiste en el recuento físico de todas las especies valoradas en poder de las Tesorerías, y del registro de la información a partir del Arqueo mensual para efectuar la comparación del saldo con el informe emitido computacionalmente una vez terminada la carga mensual desde el Departamento de Finanzas Públicas

ARQUEO DE ESPECIES VALORADAS

- Cada Tesorero deberá dentro de los cinco primeros días hábiles del mes siguiente, remitir al Departamento de Contraloría Interna un informe del arqueo de especies valoradas, detallando el número de unidades y el valor en pesos por cada especie valorada.

BALANCE DE ESPECIES VALORADAS

- Todo Tesorero deberá dentro de los cinco primeros días hábiles del mes, remitir el Balance de Especies Valoradas correspondiente al segundo mes anterior del informe al Departamento de Contraloría Interna, detallando en él la siguiente información:
 - Saldo mes anterior
 - Cargo del periodo
 - Descargo del periodo
 - Venta del periodo
 - Subtotal
 - Saldo según informe del sistema

3.- SECCION EGRESOS

De acuerdo al Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías, Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 1994, y la Ley de Administración del Estado Decreto Ley N° 1263 de 1975 del Ministerio de Hacienda, le compete al Servicio de Tesorerías proveer los fondos para efectuar los pagos de las obligaciones del Servicio Público de acuerdo a la autorización contenida en la Ley de Presupuesto.

De acuerdo a la Ley 19.041, el Servicio de Tesorerías tiene la facultad de cumplir un rol de fiscalización de los distintos egresos que le compete pagar y que están definidos en la ley de presupuesto.

3.1.- Principales pagos realizados en las Tesorerías

- IVA EXPORTADOR
- REINTEGRO SIMPLIFICADO A EXPORTADORES
- DEVOLUCIONES DE ADUANA
- DEVOLUCIONES DE RENTA
- BONIFICACIÓN A LA MANO DE OBRA EN ZONAS EXTREMAS
- BONIFICACIÓN FORESTAL
- BONIFICACIÓN DE RIEGO Y DRENAJE
- DEVOLUCIONES DE IMPUESTOS FISCALES
- DEVOLUCIONES DE BIENES RAICES
- PAGO DE DESAHUCIOS
- PAGOS POR DEPOSITOS DE ARRIENDO
- OTROS EGRESOS

3.2 PROCEDIMIENTO DE CONTROL RESPECTO A LA FUNCION DE LA SECCION EGRESOS

El Tesorero deberá velar y controlar las siguientes actividades que son de competencia de la Sección Egresos:

- Que todas las solicitudes de egresos sean ingresadas a los sistemas existentes, como son : Sistema Automatizado de Egresos, Sistema SICOM y otros sistemas de pago.
- Que todos los egresos solicitados se hagan efectivos en un plazo máximo de 5 días, de acuerdo a los compromisos asumidos en los Programas de Mejoramiento de la Gestión.
- Que previo a la devolución se efectúen las compensaciones de deuda que pudiera tener el beneficiado.
- Que se ingresen a los sistemas correspondientes las retenciones judiciales, por mandatos y otras que pueden afectar a los contribuyentes.
- Que se cumpla el proceso de ingreso de cheques caducados y/o devueltos por correos.
- Que los cheques caducados con un plazo superior a dos años, hayan sido ingresados a rentas generales de la Nación.

3.3 ACCIONES DIRECTAS DEL TESORERO RESPECTO A LOS PAGOS EFECTUADOS

- Hacer una verificación documental de cada uno de los pagos, constatando que existan los antecedentes de respaldo.
- Revisar en forma aleatoria los diferentes cálculos efectuados por los analistas pagadores.
- Verificar que la numeración de los cheques sea correlativa y que en la nómina se incluyan los cheques anulados o deteriorados.
- Que los pagos a efectuar estén debidamente respaldados por una petición de fondos y autorización de la misma, por parte del Departamento de Finanzas Públicas, Sección Control Financiero
- Que los cheques estén debidamente firmados por el Jefe de la Sección Egresos
- Revisar que los cheques estén correctamente emitidos, y que correspondan a los montos y nombres de las solicitudes autorizadas
- Verificar que los contribuyentes no registren deuda fiscal, de existir debe constatar r que se haya efectuado la compensación pertinente
- Debe firmar el informe mensual de conciliación bancaria de su cuenta corriente subsidiaria.
- Conocer y mantener la información actualizada de los cuenta dantes o habilitados para firmar los egresos, tomando conocimiento de que estos habilitados tengan sus respectivas pólizas de seguro de fidelidad funcionaria de valores fiscales.
- Revisar y mantener información estadística sobre la gestión de egresos, referente a N° de presentaciones, solicitudes de egresos, N° y monto de pagos efectuados.