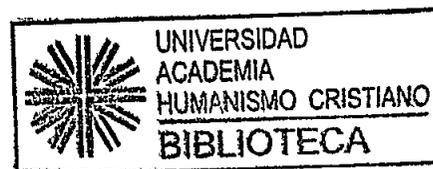


**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA CIENCIA POLITICA Y ADMINISTRATIVA  
INGENIERIA DE EJECUCION EN GESTION PUBLICA**



**LA CALIDAD DE ATENCION Y OPORTUNIDAD DE  
INFORMACION EN LA TESORERIA GENERAL DE LA  
REPUBLICA.**

**Tesis conducente al Título de Ingeniero de  
Ejecución en Gestión Pública.**

**PROFESOR GUIA: HECTOR CHAMACA PEREZ  
ALUMNAS : PAOLA SEPULVEDA MARTINEZ  
ELVIRA SILVA CORREA**

**PROFESOR INFORMANTE: PABLO BÜTIKOFER ROBLES**

**Rancagua de Chile, 2003**



## **Desiderata**

**Si te comparas con otros  
Puedes volverte vanidoso  
Y amargo  
Porque siempre habrá  
Personas más grandes  
Y más pequeñas  
Que tú.**

**Disfruta de tus logros  
Así como de tus planes  
Mantén el interés  
En tu propia carrera  
Aunque sea humilde  
Es una verdadera  
Posesión en las cambiantes  
Fortunas del tiempo**

**Usa la preocupación  
en tus negocios  
porque el mundo  
está lleno de trampas,  
pero no por eso  
te ciegues a la virtud  
que pueda existir  
mucha gente  
lucha por los ideales  
y en todas partes  
la vida esta llena  
de heroísmo**

**Baltimore  
(Fragmento)**

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios,  
Por ser mi guía.

A mi padre,  
estrella que me ilumina  
me alienta a seguir  
adelante, y me permitirme  
creer en el futuro.

A mi madre,  
ejemplo de valentía  
y perseverancia en la vida.

**PAOLA SEPULVEDA M.**

## **Dedicatoria**

A mis padres quien Dios se los lleve  
de mi lado pero siempre vivirán en  
mi corazón.

**Elvira Silva C.**

# INDICE

<u>Contenido</u>	<u>N° Página</u>
Introducción.....	2
El Servicio de Tesorerías de Chile.....	6
Antecedentes Históricos	
Rol Social de la Tesorería	8
Funciones del Servicio de Tesorería	11
Estructura Orgánica de la Tesorería General de la República.....	13
Organigrama Tesorería General de la República.....	20
Marco Teórico.....	21
Calidad Total	21
Variables que afectan independientemente en la calidad atención	25
Planteamiento del problema de investigación.....	27
Perfil de los Usuarios.....	29
Objetivo General y Específicos.....	31
Descripción de los instrumentos de investigación.....	32
Encuesta Calidad de Atención.....	34
Justificación.....	38
Universo y Muestra.....	39
Gráficos .....	40
Análisis de la Información recibida.....	64
Conclusión.....	68
Propuesta a la Gestión del Servicio.....	69
Bibliografía.....	73

## INTRODUCCION

La Tesorería General de la República es una institución cuya misión fundamental es recaudar los ingresos de la nación, cobrar créditos y tributos morosos, administrar la deuda pública internas y externa de nuestra nación hacer múltiples devoluciones de impuesto, ejecutar la partida del Tesoro Público que es parte importante y principal del presupuesto.

La sociedad actual necesita de respuestas cada vez más rápidas a sus necesidades y problemas, por lo tanto, su representación jurídica, el Estado, que también es quién vela por el bienestar de ella, debe adaptarse a las nuevas velocidades y comenzar a entregar sus servicios de manera más oportuna y utilizando con mayor eficiencia sus recursos.

La Ley de Administración Financiera del Estado establece que la Tesorería General debe llevar una cuenta corriente, denominada Cuenta Única Tributaria, por cada contribuyente, con información relacionada con las funciones propias del Servicio.

La Cuenta Única Tributaria es el sistema de información central más importante que administra la Tesorería General de la República, por cuanto constituye la herramienta básica para controlar la recaudación y la cobranza por tanto es un registro único centralizado donde se anotan los cargos y los descargos que afectan a los contribuyentes y deudores del sector público por conceptos de pagos, abonos, devoluciones, eliminación y prescripción de deudas, convenios y condonaciones.

Básicamente, la información que se almacena corresponde a la identificación de los contribuyentes y a la que es extraída de los formularios confeccionados por éstos con ocasión del cumplimiento de las diferentes obligaciones tributarias

El origen de este sistema se remota a los años 70. A través de sucesivos estudios y actualización, se ha logrado estructurar un sistema funcional, flexible, integrado y simple.

Una característica importante de la Cuenta Unica es que la información contenida en los formularios y documentos es procesada a un nivel de detalle suficiente (códigos y datos), lo que la constituye en una gran base de datos de gran volumen, que registra alrededor de 140 millones de registros en línea, correspondiente a 6 millones de contribuyentes y 3 millones de roles de bienes raíces y de 40 millones de registros históricos, solo de consulta, los que se encuentran debidamente documentados y son resguardados por un periodo de 10 años.

La información de entrada a la base de datos cumple un riguroso proceso, siendo primeramente analizada por un sistema de ingreso y validación, donde es digitada, validada y cuadrada, para luego ser incorporada a las correspondientes cuentas de los ciudadanos.

El diseño de la Cuenta Unica Tributaria permite el registro exacto de cada documento de giro, pago, declaración, egresos, etc. por medio del cual se obtienen copias computacionales de ellos y el calculo de los recargos, además, cuenta con un registro contable de cada movimiento permitiendo el reflejo de operaciones de largo plazo. El sistema de cuenta unica se alimenta básicamente de:

- Información que emana de los distintos servicios giradores, tales como el Servicio de Impuestos Internos, Servicio Nacional de Aduana, Sernageomin, Inspección del Trabajo, Empresa de Telecomunicaciones.
- Información que proviene de las declaraciones y pagos efectuados por los propios contribuyentes.
- Información generada por la propia Tesorería ( Cobranza, devoluciones, etc.)

Dentro de las funciones que se realizan a partir de la información contenida en la Cuenta Unica, está la emisión en línea de recibos para el pago o cobro de deudas, lo que facilita la atención de los usuarios cuando éstos concurren al Servicio.

Sin embargo, actualmente se visualizan esfuerzos organizados en los Estados, que tratan de fortalecer la función de éstos, orientándola principalmente a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y a producir sus productos y servicios de manera eficaz, eficiente y efectiva.

La modernización de nuestro servicio se inserta dentro del proceso de cambio que asumió el Estado como agente impulsor al desarrollo en este aspecto se ha destacado por realizar un proceso de modernización participativo que apunta principalmente a mejorar los siguientes aspectos que desarrollaremos en este informe:

- Condiciones físicas del entorno del trabajo de los funcionarios.
- Conformar equipos de dirección ampliados.
- Generar una política de comunicaciones dirigida al personal y la opinión pública
- Crear vínculos de coordinación permanentes con otros organismos de la Administración tributaria.
- Consolidar y desarrollar los diversos sistemas de información que apoyan la operación del servicio.

De la misma manera, las personas que componen dicha sociedad, con el tiempo han accedido a mejores niveles de educación y a sistemas de información más transparentes e instantáneos, lo que les ha permitido ejercer sus derechos con más fuerza y argumentos, cuando éstos se ven atropellados. Por lo contrario, en la situación actual del mundo desarrollado, el Estado puede mostrarse activo, pero con la finalidad de considerar a las personas como ciudadanos con derechos

y obligaciones a los cuales es capaz de escuchar, de comprender y de servir ayudándolos a realizar por sí mismos sus objetivos.

Cobra vital importancia entonces, el realizar un análisis integral al interior de nuestro Servicio, a través del control de la gestión operativa, y de esta manera brindar un servicio público de calidad, capaz de responder y comprometerse ante los ciudadanos haciendo visible su acción, ocupando todos los medios que la tecnología pone a su alcance para desarrollar nuevos y más eficiente servicios.

En resumen, lo primero será abordar los antecedentes generales del entorno de los cambios en la Tesorería, principalmente dando una mirada a los tópicos centrales de la Modernización de la gestión pública chilena, para pasar luego a observar los antecedentes históricos y de procesos de cambio vividos anteriormente en el Servicio.

En el punto de nuestras reflexiones, donde se hacen juicios a determinados hechos e ideas propuestas por los organismos y personas que rodean al proceso de reforma en la Tesorería. En este sentido, no es la intención proponer soluciones ni modelos para superar los problemas, sino que aportar un punto de vista más, que debe ser discutido a la luz de lo expuesto a lo largo de todas estas páginas, y en base a las opiniones y visiones de todos los autores que han escrito sobre el cambio organizacional y la reforma administrativa y del Estado.

## **EL SERVICIO DE TESORERIAS DE CHILE**

### **ANTECEDENTES HISTORICOS**

El origen de la Tesorería General de la República se remonta al tiempo de la Conquista. Luego de la llegada de Colón a América en 1492 y ante las evidentes muestras de riqueza que el suelo americano fue ofreciendo en las expediciones siguientes, la corona se dio a la tarea de organizar un aparato administrativo imperial en las Indias. La Tesorería General de la República es la heredera histórica de una labor continua de manejo y gestión de los fondos fiscales, que se inicia en 1541 con el nombramiento interino, por parte de Pedro de Valdivia, de Jerónimo de Alderete como primer oficial de la Real Hacienda de la naciente provincia de Chile.

A pesar de haber tenido diferentes denominaciones desde sus inicios hasta nuestros días, la Tesorería ha preservado siempre la característica de ser la institución de la que se vale el Estado para recaudar sus ingresos y efectuar el pago de sus obligaciones contribuyendo de ese modo al manejo de los recursos públicos.

El proceso de formación y estructuración de la Tesorería, como es conocida actualmente culminó el 5 de Agosto de 1927 cuando el Presidente don Carlos Ibañez del Campo firmó el Decreto Ley N° 1.708 que creó la Tesorería General de la República.

Posteriormente, en el año 1976 la Tesorería asumió las funciones de la Ex \_Caja de Amortización de la Deuda Pública y de las del Departamento de Pensiones de la Subsecretaría de Hacienda, en el marco de las nuevas disposiciones legales sobre políticas instituciones y de gastos.

La estructura de la Tesorería, ha sido modificada con posterioridad, siempre con miras a mejorar su funcionamiento; por tal motivo es un servicio que ha estado cambiando de acuerdo a las circunstancias en que se desenvuelve el país.

Hasta el año 1981, la Tesorería contaba con 257 Tesorerías Comunales, 25 Provinciales y 13 Regionales. Durante ese año, las Tesorerías Comunales y parte de las provinciales fueron traspasadas a las respectivas municipalidades, quedando una estructura descentralizada formada por 13 Tesorerías Regionales y 15 Provinciales delegando la recaudación de los ingresos sobre los que tienen tuición la Tesorería en bancos e instituciones recaudadoras.

Esta nueva modalidad, obligó a incorporar modificaciones en el sistema de recaudación, generando nuevas tareas y obligaciones de carácter regulador, tales como el control y revisión de los documentos de respaldo de, los bancos, la oportunidad de los depósitos, el cumplimiento de los plazos y la creación de sistemas de contabilidad gubernamental. La Tesorería en este sentido se transforma en una de las instituciones públicas pioneras en llevar a cabo una asociación, de este tipo, con el sector privado.

Más tarde le correspondió llevar a cabo los procedimientos de pago para dar cumplimiento a las devoluciones de impuesto en forma oportuna y administrar programas de gasto que sucesivas leyes le fueron encomendando, tales como el reintegro a los exportadores, fondo de fomento y desarrollo de zonas extremas, la garantía estatal pensiones mínimas y, la bonificación a la inversión en obras de riego entre otras.

La imagen de esta organización va más allá de la metodología, de la tecnología o de las funciones, sino un compromiso reafirmado en su misión y visión:

## **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".**

### **El Rol Social de la Tesorería General de la República.**

Siendo la Tesorería General de la República, la responsable de la obtención de los recursos financieros, del Sector Público y de su posterior distribución y control según lo determinado en el presupuesto de la nación, ella cumple, además una importante función social:

- **Contribuye al desarrollo económico y social del país.**

Llevar a cabo la recaudación y cobranza en forma oportuna y eficiente, junto con la puesta en práctica de políticas que favorezcan al máximo el cumplimiento del pago de los impuestos, permite al Fisco obtener los recursos que requiera para financiar los programas sociales especialmente aquellos dirigidos a atender a los sectores menos favorecido, en áreas como salud, la vivienda y el mejoramiento de la educación.

La recaudación, custodia y distribución de los recursos del Fisco, entonces, no son simples funciones técnicas, sino que tienen un impacto importante en el bienestar del país.

- **Preserva la justicia social**

A través de los distintos mecanismos con que la Tesorería ha sido facultada se busca permanentemente lograr equidad ante las distintas situaciones que enfrentan los ciudadanos en el cumplimiento de sus obligaciones con el Estado.

Por una parte, la Tesorería cumple la función de resguardar el interés fiscal, al exigir el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, utilizando procedimientos que van desde la aplicación de multas e intereses hasta la cobranza judicial de las mismas.

Por otra cuenta con los mecanismos para evaluar y otorgar condiciones más adecuadas a quienes enfrentan situaciones puntuales difíciles, facilitando el cumplimiento de las obligaciones según la realidad económica y social de los involucrados como por ejemplo: condonación de multas e intereses y facilidades de pago a través de convenios.

- **Dar un buen servicio público.**

La Tesorería ha seguido una política que busca facilitar, hacer más comprensibles y simples los trámites que los usuarios deben realizar en sus oficinas. Desde 1990 se han tomado iniciativas tendientes a reestructurar la institución a incorporar tecnología y capacidades técnicas y humanas destinadas a enfrentar los crecientes desafíos que presenta el acelerado desarrollo del país y la necesidad de establecer un estilo de relación, entre el Estado y los ciudadanos, basado en el respeto y la calidad de servicio.

- **Valores Institucionales**

Los valores propios de la Tesorería, están estrechamente ligados a la esencia del servicio público y son concordaste con sus funciones. La Tesorería General de la República, como organismo integrante de la administración financiera del Estado, reconoce entre sus valores primordiales los siguientes:

**Honestidad:** valor relacionado con la transparencia de la gestión y de la información a los ciudadanos. Este Valor se ha reforzado con el estricto respeto al principio del "secreto tributario", pues la Tesorería, en su condición de garante de la información que administra respecto de la situación fiscal de cada ciudadano o empresa, sólo permite que ésta pueda ser conocida por ellos, sí mandatario legal o a solicitud de un tribunal.

La honestidad posee en sí un valor esencial, ligada estrechamente al tipo de tarea que se desempeña la administración de los fondos públicos, que son recursos que pertenecen a todos los chilenos.

**Probidad:** valor que consiste en la integridad, rectitud y honradez. Esta característica incorpora elementos ligados a la conducta general, a la calidad de la relación con el usuario y con los pares y el sentido mas profundo del servicio de los ciudadanos que concurren a sus oficinas.

**Compromiso Social:** Define que el destinatario de las acciones de la Tesorería es el ciudadano y el sentido de éstas es aportar a un mejoramiento de la calidad de vida de todos los chilenos.

**Igualdad ante la Ley:** Este principio obliga a que las acciones de cobro o el pago de los beneficios sean ejecutadas con estricta imparcialidad son que lo odioso o favorable de una disposición subjetiva lleve a actuar con criterios distintos a los exigidos por la ley.

**Legalidad:** Cabal acatamiento a la normativa legal aplicada a la Tesorería. Periódicamente se envía al Ministerio de Hacienda proyectos de modificaciones legales, sea de carácter meramente administrativo o en algunos casos, para dar solución a alguna situación de iniquidad.

**Justicia:** Valor del sistema de finalidad fiscal expresado en progresividad, claridad, sencillez y certeza normativa.

### **Funciones de la Tesorería General de la República**

Como institución integrante de la administración del Estado y perteneciente al gobierno Central, la Tesorería debe llevar a cabo una serie de funciones asociadas al cumplimiento de su misión.

- **Recaudación:**

A Través de la recaudación de los ingresos fiscales contribuye de manera activa al cumplimiento de la acción del Estado, tanto en su Rol regulador como el cumplimiento del objetivo ético de velar por el bien común.

- **Cobranza:**

Le corresponde efectuar la cobranza administrativa, judicial o extrajudicial de los impuestos fiscales en mora, de las multas aplicadas por autoridades administrativas de los créditos fiscales a los que la ley da el carácter de impuesto y de las demás deudas de cualquier naturaleza que tengan los ciudadanos con el Estado.

- **Pago de obligaciones fiscales:**

A través de sus oficinas distribuye fondos fiscales a las instituciones públicas y a personas naturales y jurídicas dando cumplimiento a lo dispuesto en la ley de presupuesto de cada año.

- **Administración de la deuda pública:**

Es responsable de la gestión de la deuda pública. La Tesorería está facultada legalmente para efectuar emisiones de bonos, pagarés u otras obligaciones que las leyes dispongan, aceptarlos o endosarlos y ordenar su colocación. En el ejercicio de esta función debe concurrir al pago de los compromisos y obligaciones asumidos por el Fisco de Chile, provenientes del uso de créditos financieros.

- **Genera y entrega información relevante:**

Provee a la autoridad, económica de información contable y estadística indispensable para la definición de la política fiscal y la evaluación de la marcha de las finanzas públicas.

- **Llevar Contabilidad:**

Administra la Cuenta Unica Tributaria de todos los contribuyentes en cuanto a registros de base datos.

## **Estructura Orgánica de la Tesorería General de la República**

La actual estructura orgánica que rige a la Tesorería fue definida por el Decreto con Fuerza de Ley N° 5 del Ministerio de Hacienda, en 1963. Posteriores modificaciones legales le han ido perfeccionando, siendo la más reciente la que tuviera lugar con ocasión de la promulgación de la ley N° 19.041, en Febrero de 1991.

Este cuerpo legal señala que la Tesorería General de la República, cuya sede será la capital de la República, por Tesorerías Regionales en cada una de las Regiones del país y por Tesorerías Provinciales son las Tesorerías Regionales y Provinciales las unidades operativas que cumplen las funciones de recaudación, pagos y cobranza morosa.

La Tesorería General, a su vez, cuenta con los siguientes departamentos: Departamento de Operaciones, Departamento de Estudios y Desarrollo, Departamento de Cobranzas y Quiebras, Departamento de Finanzas Públicas, Departamento Jurídico, Departamento de Contraloría Interna, Departamento de Personal y Departamento de Administración.

También forman parte de esta estructura con dependencia directa del jefe de servicio, el Jefe de Gabinete y Comunicaciones y RR.PP.

### **DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

Le corresponderá 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 será responsable de:

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

- b) Proponer la cantidad y la distribución de los recursos humanos necesarios para el mejor cumplimiento de las labores del Servicio, efectuando evaluaciones periódicas.
- c) Coordinar la aplicación y velar por el cumplimiento de las normas que rigen el sistema de calificación del personal.
- d) Velar por el constante perfeccionamiento de los funcionarios, elaborando y ejecutando planes de capacitación funcionaria.
- e) Formular políticas tendientes al óptimo desarrollo de las relaciones laborales y proponer, coordinar y ejecutar programas de bienestar del personal.
- f) Estudiar y proponer al Tesorero General acciones tendientes al mejor uso y aprovechamiento de los recursos cuya administración le compete, asimismo, planes de desarrollo que permitan la adaptación de la estructura interna del Servicio a necesidades futuras.

#### **DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION.**

Le corresponderá administrar los recursos físicos y financieros del servicio, debiendo velar por la correcta aplicación de las normas legales y reglamentarias relativas a estas materias.

**En el ejercicio de sus funciones, será responsable de**

- a) Formular, programar, ejecutar y controlar el Presupuesto del Servicio conforme a las normas legales y reglamentarias vigentes.

- b) Organizar y administrar el sistema de recepción, distribución y despacho de toda clase de correspondencia, documentos y piezas postales.
- c) Velar por el correcto cumplimiento de los contratos que suscriba el Tesorero General relacionados con el funcionamiento del Servicio.
- d) Velar por la custodia, uso y conservación de los edificios, bienes muebles, instalaciones e infraestructura que se asignen al Servicio.

## **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

Le corresponderá principalmente:

- a) La tuición y control de las Tesorerías Regionales y por intermedio de éstas las Tesorerías Provinciales, con el objeto de lograr el óptimo funcionamiento de ellas.
- b) En el cumplimiento de esta función deberá proporcionarles orientación y apoyo a su gestión, efectuando una periódica evaluación de ellas.
- c) Administrar el sistema de cuenta única tributaria velando por su constante mejoramiento y desarrollo. Deberá controlar y aprobar las operaciones de modificación que efectúen las Tesorerías Regionales y Provinciales, procurando que se adopten criterios uniformes. Será de su responsabilidad también mantener la calidad de la información incorporada de dicho sistema, definiendo y controlando los procesos que tiendan a su depuración.
- d) Administrar el sistema de egresos, velando por su eficiencia y porque éste cumpla con la función fiscalizadora del Servicio. Además, deberá efectuar los egresos que a juicio del Tesorero General deban realizarse centralizadamente.

- e) Efectuar la coordinación operativa necesaria con los Servicios Públicos giradores y demás instituciones afines.
- f) Ser responsable de la relación y del sistema de control de Instituciones Recaudadoras autorizadas, en lo relativo a la recaudación de tributos y demás créditos fiscales.

## **DEPARTAMENTO JURIDICO**

Le corresponderá principalmente:

- a) Asesorar al Tesorero General en materias legales del Servicio e informar acerca de todos los asuntos jurídicos que sean de competencia del Servicio.
- b) Asumir la representación y patrocinio del Fisco en los casos previstos en el artículo 186 del Código Tributario.
- 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 y a los Directores Regionales Tesoreros o Tesoreros Provinciales.
- d) Recopilar, estudiar y difundir la jurisprudencia administrativa y judicial referente a materias que incidan en la operación del Servicio.
- e) Informar a petición del Tesorero General sobre la legalidad de las normas y procedimientos internos que se impartan y, asimismo, sobre las investigaciones sumarias y sumarios administrativos ordenados instruir en el Servicio.

## **DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA INTERNA**

Le corresponderá principalmente:

- a) Supervisar el correcto cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y administrativas relativas a los procedimientos orgánicos, financieros y de fiscalización que compete aplicar al Servicio.
  
- b) Velar por el correcto desempeño funcionario del personal del Servicio.
  
- c) Hacer presente al Tesorero General, a los Jefes de Departamentos y a los Directores Regionales Tesoreros y Tesoreros Provinciales las anomalías y deficiencias que observe en el ejercicio de sus funciones, proponiendo las medidas que estime pertinentes para corregirlas.
  
- d) Desarrollar actividades que, con el carácter de preventivas, tiendan a la mejor aplicación de los procedimientos administrativos, financieros y de fiscalización que competan al Servicio.
  
- e) Mantener en custodia los contratos relacionados con el funcionamiento del Servicio que suscribe el Tesorero General.

## **DEPARTAMENTO DE FINANZAS PUBLICAS**

Le corresponderá principalmente:

- a) Administrar la Cuenta Unica Fiscal Principal y de las demás cuentas abiertas por la Tesorería General de la República en el Banco Central de Chile para la ejecución del Presupuesto del Sector Público.

- b) Distribuir directamente y a través de las Tesorerías Regionales y Provinciales del país los recursos públicos conforme a la ley, a fin de cumplir oportunamente las obligaciones del Estado y sus organismos.
- c) Recaudar los impuestos, derechos y demás obligaciones que deban enterarse en moneda extranjera.
- d) Atender lo relacionado con las emisiones de los títulos de la deuda pública que el Estado, previas las autorizaciones fiscales contraídas, o para ser colocadas en el mercado financiero directamente por la Tesorería General de la República, o por intermedio de Agentes nacionales o extranjeros.
- e) Administrar el sistema contable del Tesoro Público, registrando oportunamente todos los movimientos de fondos, de ejecución presupuestaria, de operaciones de Deuda Pública, patrimonio y de gestión, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, de acuerdo con la normativa legal vigente.

## **DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y DESARROLLO**

Le corresponderá principalmente:

- a) Analizar y proponer al Tesorero General las normas y procedimientos operativos del Servicio.
- b) Coordinar los sistemas de información con los Servicios de la administración tributaria y otras instituciones.
- c) Establecer, desarrollar, implementar los sistemas computacionales y administrativos necesarios para el correcto y oportuno registro, proceso,

resguardo, uso y conservación de la información que es de responsabilidad del Servicio de acuerdo con sus necesidades.

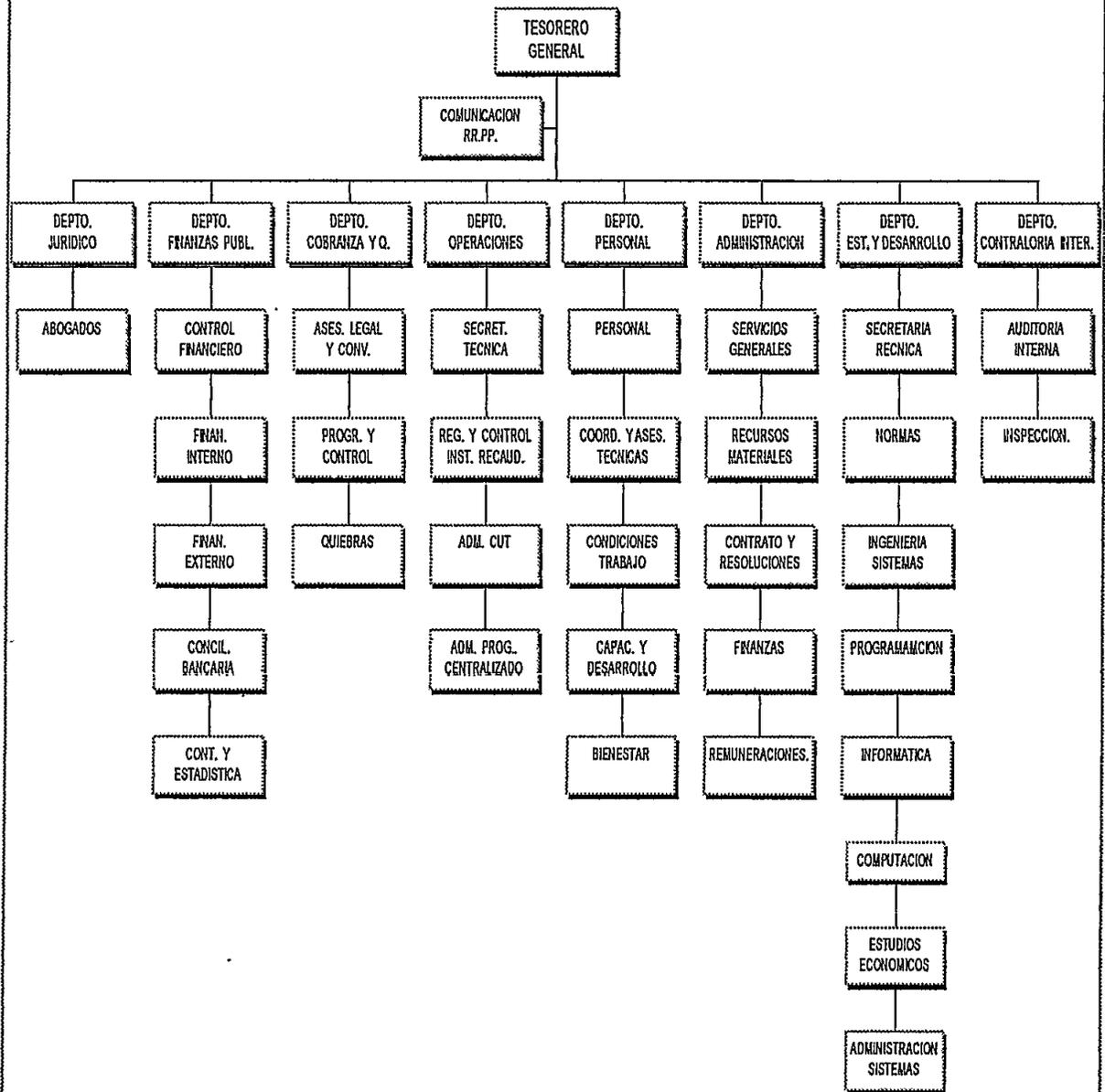
- d) Administrar los recursos computacionales del Servicio.
- e) Analizar la información que procese con el objeto de elaborar estudios y proyectos que apoyen la gestión directa del Servicio.

## **DEPARTAMENTO DE COBRANZA Y QUIEBRAS**

Le corresponderá principalmente:

- a) Proponer al Tesorero General la programación de la cobranza de tributos y demás créditos fiscales en el ámbito nacional, e impartir instrucciones para su ejecución, control y evaluación.
- b) Impartir instrucciones para la correcta tramitación de los juicios a que dé lugar la cobranza judicial de deudas fiscales morosas y para la intervención del Fisco en los Juicios de quiebra en que éste sea acreedor, sin perjuicio de las atribuciones del Departamento Jurídico.
- c) Proponer las instrucciones que regulen la celebración de los convenios de pago, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 192 del Código Tributario y demás disposiciones legales y reglamentarias.
- d) Proponer al Tesorero General la declaración de incobrabilidad de los impuestos morosos, previo cumplimiento de los requisitos que la ley exige para decretarla.

**ORGANIGRAMA TESORERIA GENERAL  
DE LA REPUBLICA**



## **MARCO TEORICO**

El crecimiento económico del país y los nuevos desafíos planteados por las autoridades de gobierno hacen indispensable que los Servicios Públicos estén a la altura de los cambios, para lo cual se requiere tener una gestión del Estado más dinámica y acorde con los tiempos actuales lo que nos lleva a preguntar:

¿ Que es la calidad?

La calidad consiste en el desempeño adecuado de intervenciones confirmadas como segura, que sean económicamente accesible a la sociedad, como asimismo ofrecer una gama de servicios seguros y eficaces.

Dar el salto de calidad a calidad total implica involucrar a toda la organización en su conjunto, mejorar estructuras, mejorar el clima organizacional, elevar el clima motivacional. Cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y es imposible lograr los resultados requeridos de calidad total como finalidad inmediata.

### **CALIDAD TOTAL**

La calidad total implica no solo entregar permanentemente a los usuarios un producto y/o servicios cada vez de mejor calidad y excelencia sino que además en un proceso continuo de mejoramiento de la eficacia y eficiencia. Estos mejores resultados pueden significar logros variables, entre otros, una mejoría de imagen publica, baja de costos, alza de productividad, mejores relaciones laborales.

## ¿ Qué entendemos por modernizar el Estado?

Parece tener diferentes actores, para algunos sectores políticos el eje central está radicado en el proceso de privatizaciones de empresas públicas, para los ejecutivos públicos puede estar radicado en el logro de flexibilidades en áreas relacionada con la gestión, las normas de control, los sistemas de incentivos, y en el caso de los trabajadores del Sector Público este proceso se vincula con potenciar los espacios de participación de los propios funcionarios y una mejoría continua de capacitación.

Estas diferentes visiones tienen parte de lo que debiese contener un proceso de modernización que sus visiones son parciales o muy especiales.

Por esos se dice que la esencia de la modernización del Estado en Chile es “Actualizar y Revitalizar el Servicio Público” lo cual significa buscar nuevas formas de servir a la ciudadanía que permitan ofrecer prestaciones de calidad adecuadas y oportunas, dando un trato digno y respetuoso de los usuarios.

## ¿ Por qué la calidad es hoy más importante que antes?

La prioridad número uno de los países en desarrollo ha sido, al igual que en caso de Chile, el desarrollo del acceso, es decir la cobertura de los servicios públicos por lo cual la calidad pasa a ser indispensable:

Un cambio de paradigma de la relación del Estado con las personas pasando desde una posición de jerarquía a una de servicio, donde se reconocen los derechos que tienen las personas de ser atendidas de buena forma y oportunamente que se traduce en la búsqueda eficiente en el uso de los recursos.

El cambio tecnológico, lo cual ha introducido a la innovación y la información como los ejes de poder. Este cambio posibilita la resolución de situaciones que antes requerían una normativa y una centralización bastante fuerte.

### ¿Qué entendemos por Calidad de Servicios Públicos?

La calidad del Servicio, tanto en el Sector Público como en el privado no es solo un componente sólo, sino que es un valor agregado. Este no se concentra sólo en que la gente quede contenta con el bien o servicio entregado, sino que más bien contempla un componente de gestión interna que esta vinculada con los resultados.

Los principales componentes como variables internas para analizar la calidad son los siguientes:

- Un claro liderazgo interno como una dirección estratégica, donde existe un reconocimiento de los miembros de la institución de sus cuerpos directivos así como una claridad hacia los objetivos fundamentales a ser logrados.
- Un manejo eficiente de los recursos (siempre escasos) y del aprovechamiento de la tecnología para obtener mejores resultados.
- Un análisis continuo de los procesos, un interés en la innovación, invitación permanente a los propios funcionarios a participar de la evaluación y mejoras de estos.

Los resultados que se logran son:

- El Logro de la satisfacción tanto de los usuarios como del personal.
- El logro de impacto de acuerdo a lo definido por la institución.

De lo anterior se desprende que la administración pública debe ser eficiente que pueda entregar mejor un servicio a la comunidad y que reconozca en los funcionarios sus principales protagonistas. Por ello creemos que es de gran interés e importancia conocer el rol que juega el usuario (contribuyente) como se ve involucrado en este nuevo paradigma y como se debe transformar en parte activa del proceso de modernización.

¿ Cómo obtenemos productos de calidad?

La labor realizada por los funcionarios de la Tesorería consiste en muy alto porcentaje, en tomar decisiones. El recurso básico utilizado para tomar decisiones son los datos y el producto obtenido es la información. Es así que nos imaginamos al Servicio de Tesorerías como una fábrica de información, donde los computadores cuya especialidad es el procesamiento y almacenamiento de grandes volúmenes de información con rapidez y exactitud.

La calidad del producto obtenido de esta fábrica de información proviene de una decisión correcta tomada en momento oportuno. Frecuentemente la mejor oportunidad de la decisión corresponde a la prontitud con que es adoptada, es decir mientras antes, mejor. Los aspectos que influyen en una información de calidad son:

- Los datos: si el recurso que utilizamos para tomar una decisión no es bueno, el producto que obtendremos difícilmente será de calidad. Se debe considerar no

solo la exactitud y precisión de los datos sino que la oportunidad y disponibilidad de dichos datos.

- El procesamiento: En este elemento indiquen básicamente la normativa que se adopta para tomar decisiones y la calificación del funcionario para adoptar la decisión.
- La comunicación: Una decisión adoptada en forma correcta y oportuna no rendirá el efecto deseado si, en la comunicación entre la decisión que la genera y aquella que la utiliza como dato es tergiversado. En este caso la información no tendrá la calidad con la cual fue originada ya sea por falta de exactitud, precisión u oportunidad.

### **Variables que afectan independientemente en la calidad de atención**

#### **Capacitación técnica:**

Es aquella que se orienta al perfeccionamiento del funcionario en su cargo, esto significa que la capacitación está relacionada con las funciones que se realizan.

#### **Comunicación :**

Comunicar es poner en común, es decir, compartir con los demás. Se hace necesario crear redes de comunicación claras y oportunas que faciliten la toma de decisiones y permitan su eficaz ejecución.

**Tecnología presente:**

Es contar con computadores personales e impresoras de tecnológicas de punta, que contenga el software necesario para satisfacer las necesidades de las organizaciones.

**Incentivos monetarios:**

Los miembros de una organización tienen diferentes necesidades que satisfacer y en medida que estas sean atendidas su grado de incentivo para cumplir con su labor será de mayor significación.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

**De acuerdo a lo observado y a la experiencia que poseemos en la Tesorería General de la República se puede constatar que las falencias existentes en la atención que se presta a los usuarios, tiene directa relación con la calidad de la información que se entrega a los mismos.**

La Tesorería Regional Sexta Región dentro de su estructura administrativa cuenta con varias secciones, siendo una de ellas la Sección Ingresos, quien para los efectos de calidad de atención y relación con la ciudadanía, cumple un papel principal en la atención al usuario y es el nexo más inmediato de la institución con los contribuyentes y personas en general, y es quien entrega la información directamente donde se coloca en juego la capacidad para resolver problemas en el instante o vía presentaciones asignadas con numero de carátulas.

El indicador de calidad de los pagos sirve para tener una visión más realista y una imagen más precisa de lo que sucede con el flujo de la información. Además tener una mayor capacidad para pronosticar los pasos a seguir, mejorando los distintos procesos por donde se maneja la información.

Al establecer puntos de control en la calidad de la información por los movimientos ingresados a la Cuenta Unica Tributaria, que representan el cumplimiento de la obligación tributaria por parte de los contribuyentes, solo pretende precisar si la información es de buena calidad y medible en oportunidad permite fortalecer la idea de contar con una Cuenta Unica Tributaria más limpia y transparente.

Diariamente concurren aproximadamente a nuestra oficina 250 contribuyente que solicitan informes de su Cuenta Unica Tributaria, certificado de deudas fiscales, consultas por devoluciones, aviso recibo de contribuciones, calculo de multas e interés por mora de impuestos, informaciones, entre otros.

De acuerdo a nuestra observación las consultas las podemos clasificar en tres tipos:

- a) Las deudas tributarias por cobranza administrativa y Judicial.
- b) Sistema computacional o por parte de otros Servicios giradores devoluciones pendientes u otros.)
- c) Entrega de información tributaria tanto verbal como la impresión de documentos propios de sus declaraciones.

En cada uno de estos casos se adopta un comportamiento diferente dependiendo del tiempo de espera que ha efectuado para ello pudiendo permanecer inquieto, exaltado, prepotente, etc. primando siempre el deseo de obtener una atención más rápida.

Las solicitudes por presentaciones efectuadas por contribuyentes que presentan inconsistencia en su Cuenta Unica Tributaria (errores de digitación, cargos no emitidos en nuestro.

Observamos al usuario que al llegar al servicio para obtener la información que necesita, tiene que disponer de un tiempo. (aproximadamente 15 minutos)

En espera de ser atendido, el contribuyente mira con impaciencia al funcionario, informa de la diligencia a realizar y espera la respuesta y de acuerdo al resultado obtenido se puede verificar en su rostro muestras de satisfacción, enojo, alivio u impotencia.

## **Perfil de los usuarios que concurren al Servicio:**

<b>Categorías</b>	<b>Clasificación de acuerdo a:</b>
* Relacionadas con clasificación de público genérico	Condición Adultos Mayores, Discapacitados, Estudiantes, Dueñas de Casa, Jefes de Hogar.  Relación con la Tesorería: Pensionados, Propietarios de Bienes Raíces, Público de otros Servicios. Niveles Socioeconómico: Público clase media y escasos recursos, Profesionales. Otro Público de comunas alejadas Dirigentes Juntas de Vecinos entre otros.
*Usuarios con actividad Relacionada con temas	Abogados, Contadores, Funcionarios de Notaría y Juzgados, Representantes de Aduana, Servicios Tributarios Giradores ( SII, Aduana, Dirección del Trabajo).
*Relacionados con clasificación por actividad económica.	Agricultores y/o Campesinos, Mineros, Corredores de Propiedades, Bancos, Auxiliares de Empresa, Comerciantes, Representantes de Empresa y de Pequeña y Mediana Empresa.
*Instituciones Públicas	Municipalidades, Servicios Públicos, Instituciones en general.

Los espacios de comunicación en la Tesorería son:

- ❖ Oficina de Informaciones reclamos y sugerencias ( OIRS)
- ❖ Oficina de Partes.
- ❖ Mesón de atención.
- ❖ Cajas de Pago de Impuestos.
- ❖ Tesorerías Móviles.

Psicología del Contribuyente:

La acción de cobrar, es una labor generalmente ingrata

La acción de pagar es una acción sólo tranquilizadora

Aprendizaje : Relación del contribuyente con el Servicio

- Sentimientos de susto .....miedo
- Sentimientos de molestia.....enojo

¿ Cómo modificar esta impronta?

En nosotros radica la responsabilidad y la clave para modificarla, es decir, cambiar el tipo de relación.

Para poder llegar a esta relación en esta investigación nos formulamos los siguientes objetivos a lograr

## **OBJETIVO GENERAL**

**Realizar un diagnostico que nos permita demostrar que la calidad del servicio que se entrega al usuario de la Tesorería Regional, Sexta Región del Libertador Bernardo O'higgins, esta en directa relación con el nivel de informaciones y comunicación que se establece con el mismo, con el propósito de proponer líneas de mejoramiento**

### **Objetivos Específicos:**

- Señalar los aspectos a intervenir con el fin de lograr una mejor coordinación e interacción en la comunicación entre los usuarios y la institución.
- Determinar el origen de los errores habituales a fin sugerir las medidas pertinentes, tendientes a corregirlas en el corto plazo.
- Conocer la percepción del usuario sobre la calidad de atención que se les brinda, como también los tipos de consultas más frecuentes, a fin de conocer otras necesidades
- Desarrollar encuestas con el fin de efectuar una evaluación y posterior propuestas que ayuden a mejorar la gestión del Servicio.

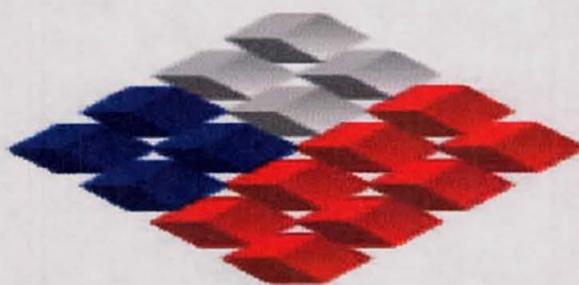
## **Descripción de los Instrumentos de investigación:**

En nuestra investigación hemos empleado la encuesta como instrumento para recoger la información necesaria por poseer las siguientes características:

- ❖ Ser fácil de aplicar a un mayor número de personas en este caso a usuarios que diariamente concurren a nuestra institución.
- ❖ El ser anónimo de mayor libertad y seguridad a los encuestados, para la veracidad de sus respuestas.
- ❖ Los recursos económicos y humanos para su ejecución estaban a nuestro alcance.
- ❖ Es operativo en su tabulación, lo que facilita el análisis de su resultado.

La aplicación de la encuesta nos entregará información de carácter de diagnóstico que nos permitirá conocer y evaluar la percepción del usuario en la Tesorería Regional de Rancagua sobre la calidad de atención que se brinda, como también analizar las necesidades de las personas para efectuar una mejor gestión.

Esta encuesta se realizara durante dos semanas por dos funcionarios de la Sección Ingresos que están asignados a la atención diaria de los usuarios que concurren a nuestra oficina, la que nos permitirá contar con una herramienta que sirva de ayuda para mejorar la calidad de atención hacia el usuario, detectar errores en procesos y así mejorar los resultados de la organización.



**GOBIERNO DE CHILE**  
TESORERIA GENERAL  
DE LA REPUBLICA

**ENCUESTA  
CALIDAD EN LA ATENCION**

**SU OPINION NOS  
INTERESA**

Sr. Contribuyente

Para nuestra institución su opinión constituye un valioso aporte, pues, cuando Ud., nos hace saber su apreciación de nuestro servicio, nos ayuda a brindarle una mejor atención

Evalúe la calidad de nuestro servicios

**( MARQUE CON UNA X SU PREFERENCIA)**

1) ¿ A qué área o **Sección** concurrió hoy para la realización de su trámite?

- a) Ingresos \_\_\_\_\_
- b) Egresos \_\_\_\_\_
- c) Cobranzas \_\_\_\_\_
- d) Informaciones \_\_\_\_\_
- e) Tesorero \_\_\_\_\_

2) Enumere en forma ascendente y en orden de importancia de acuerdo a su percepción por el servicio entregado ¿Cual es su principal prioridad al momento de concurrir a nuestra oficina?

- a) La Información otorgada \_\_\_\_\_
- b) La calidad de atención \_\_\_\_\_
- c) El tiempo de tramitación \_\_\_\_\_
- d) El Lugar de atención y espera \_\_\_\_\_

3) La información recibida por Ud. fue de tipo:

- a) Computacional \_\_\_\_\_
- b) Manual o escrita \_\_\_\_\_
- c) Verbal \_\_\_\_\_

4) ¿ Que trámite se encuentra realizando el día de Hoy?

- a) Obtención aviso recibo no vencido \_\_\_\_\_
- b) Obtención aviso recibo moroso \_\_\_\_\_
- c) Solicitud certificado de pago \_\_\_\_\_
- d) Solicitud de certificado de deuda \_\_\_\_\_
- e) Devolución o aplicación de pago doble \_\_\_\_\_
- f) Normalización pago no registrado \_\_\_\_\_
- g) Liquidación Impuesto fuera de plazo \_\_\_\_\_
- h) Otros Trámites \_\_\_\_\_

¿ Ha venido Usted anteriormente por el mismo trámite realizado hoy?

- a) Sí \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

5) ¿A que atribuye Usted, que su trámite realizado, no haya sido resuelto?

- a) Deficiencias en nuestros sistemas computacionales \_\_\_\_\_
- b) ~~La normativa legal vigente~~ \_\_\_\_\_
- c) Falta de información de su parte \_\_\_\_\_
- d) Falta de Información por parte del Servicio \_\_\_\_\_
- e) Incapacidad del funcionario que lo atendió \_\_\_\_\_
- f) ~~Mala disposición del funcionario que lo atendió~~ \_\_\_\_\_

6) ¿ Cómo calificaría la atención que se le brindo?

- a) Buena \_\_\_\_\_
- b) Regular \_\_\_\_\_
- c) Mala \_\_\_\_\_

7) ¿ Tiene Usted acceso a Internet?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

¿A realizado algún tramite a través de nuestro sitio Web?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

8) Seleccione su respuesta escribiendo el concepto B (Buena), R (Regular) o M ( Mala):

### INFORMACION

- ❖ Claridad de la información recibida \_\_\_\_\_
- ❖ Facilidad de su obtención \_\_\_\_\_
- ❖ Oportunidad de la información \_\_\_\_\_
- ❖ Confiabilidad de la información \_\_\_\_\_

## **CALIDAD DE LA INFORMACION**

- ❖ Amabilidad del personal \_\_\_\_\_
- ❖ Rapidez en la atención \_\_\_\_\_
- ❖ Esfuerzo por solucionar su problema \_\_\_\_\_
- ❖ Información recibida \_\_\_\_\_

## **TRAMITACION**

- ❖ Tiempo de espera en la fila \_\_\_\_\_
- ❖ Tiempo de respuesta a su necesidad \_\_\_\_\_
- ❖ Tiempo de atención en ventanilla \_\_\_\_\_

## **LUGAR DE ATENCION Y ESPERA**

- ❖ Señalización \_\_\_\_\_
- ❖ Distribución del espacio \_\_\_\_\_
- ❖ Comodidad del lugar \_\_\_\_\_
- ❖ Orden e Higiene \_\_\_\_\_

¿ Que considera Ud., que nos falta para brindarle un mejor servicio?

---

---

---

**¡Muchas Gracias por su Colaboración!**

## **JUSTIFICACION**

Se ha propuesto aplicar una encuesta de carácter confidencial que tiene por objetivo obtener una especificación nítida de quienes son los usuarios de nuestro servicio y cuales son sus necesidades susceptibles de ser medidas y evaluadas periódicamente y definir en forma clara y precisa la misión y los objetivos propios de nuestra institución.

Cobra vital importancia entonces el realizar un análisis al exterior de nuestro servicio principalmente a través del control de la gestión operativa y de esta manera brindar un servicio público de calidad, capaz de responder y comprometerse ante los ciudadanos haciendo visible su acción, ocupando todos los medios que la tecnología pone al alcance para desarrollar nuevos y más eficientes servicios.

Nuestro estudio tiene como finalidad obtener una mayor capacidad para pronosticar los pasos a seguir, mejorando los distintos procesos por donde se maneja la calidad de atención y nos permitirá lograr una imagen más precisa de lo que sucede con el flujo de la información, cuyo propósito será, en un futuro no muy lejano para nuestra institución poder migrar a un sistema nuevo que contemple una plataforma distinta en lenguaje informático, que significara un mejoramiento en tecnología de punta que contribuya a mejorar nuestra imagen corporativa como servicio y a su vez otorgar una mejor atención al usuario.

## **UNIVERSO Y MUESTRA**

La investigación busca conocer la opinión del público, a través del mecanismo basado en la aplicación sistemática de una encuesta a quienes concurren a las oficinas a realizar sus trámites.

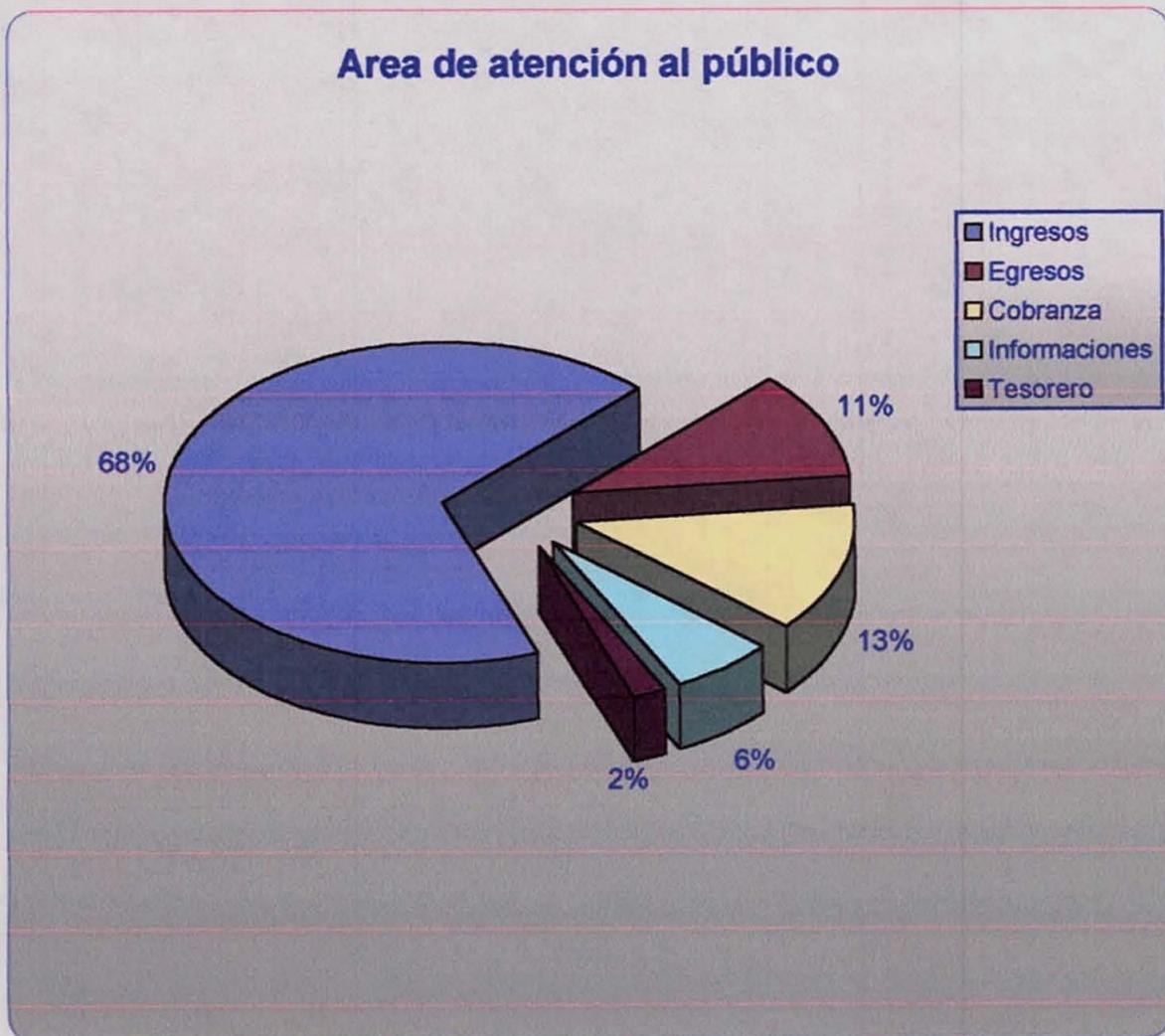
Esta encuesta abarca un espectro amplio de preguntas respecto de los diferentes trámites que puede realizar una persona.

Por regla general se aplica en la Sección Ingresos que es la encargada de recibir y atender las diferentes peticiones del usuario, la muestra se aplica a un público de 100 personas, en un período comprendido entre el 25 de Agosto al 05 de Septiembre de 2003.

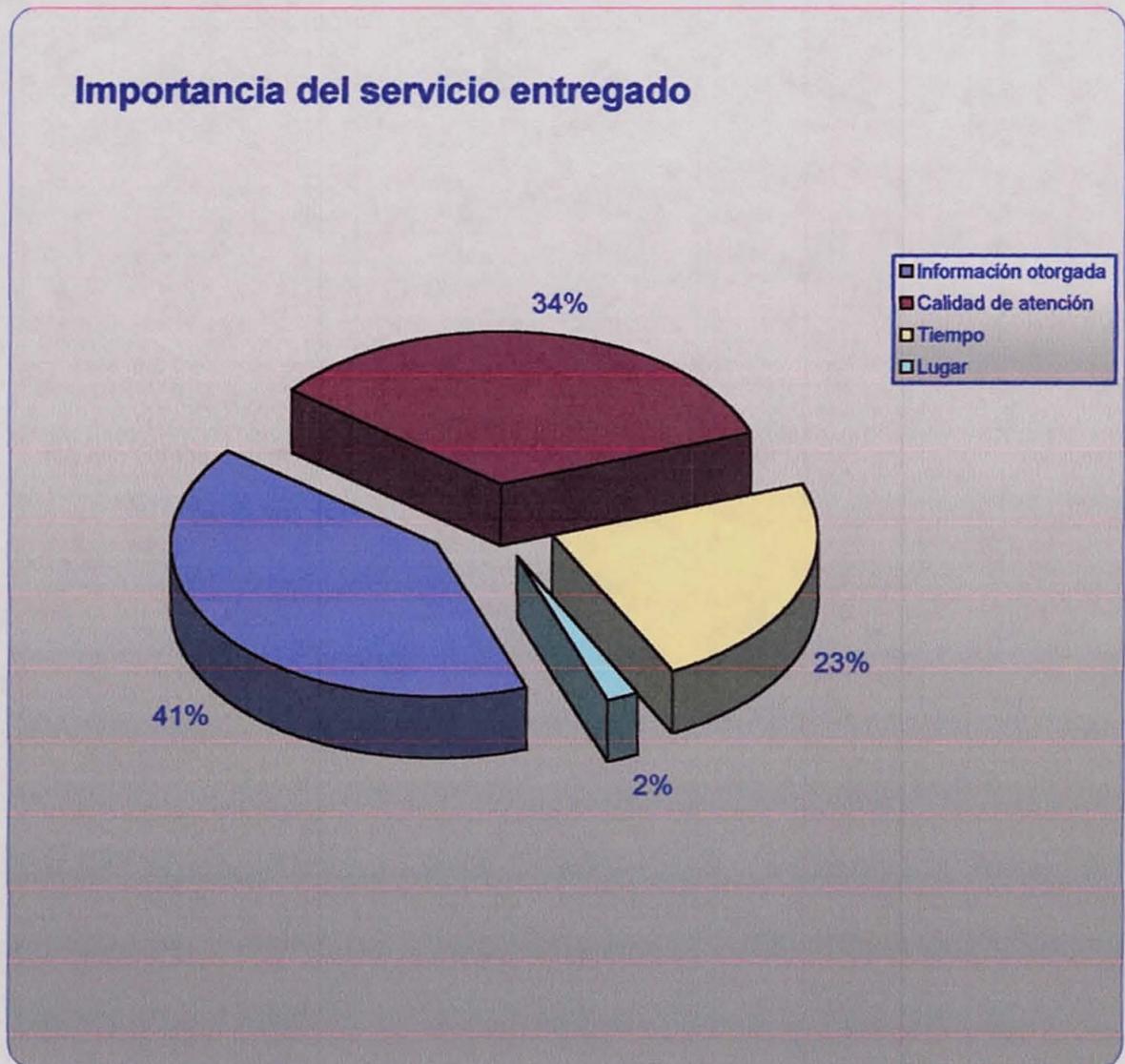
La consulta fue anónima respondida libre y voluntariamente, donde se incorporan preguntas destinadas a conocer sus requerimientos y expectativas y a detectar la percepción que se tiene de la calidad del servicio que se entrega.

De acuerdo a la encuesta realizada a los contribuyentes que concurren al servicio de Tesorería se procede a graficar cada una de las respuestas.

1.- ¿A qué área o sección concurrió hoy para realizar su trámite?



2.- Enumere en forma ascendente y en orden de importancia de acuerdo a su percepción por el servicio entregado. ¿Cuál es su principal prioridad al momento de concurrir a nuestra oficina?

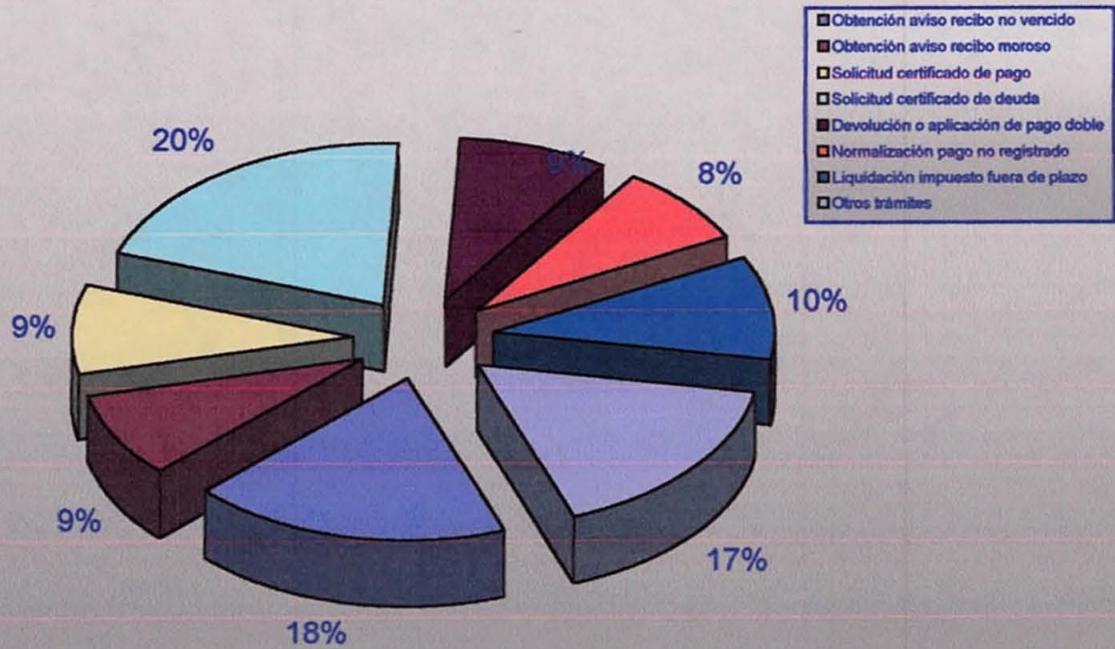


3.- La información recibida por UD., fue de tipo:



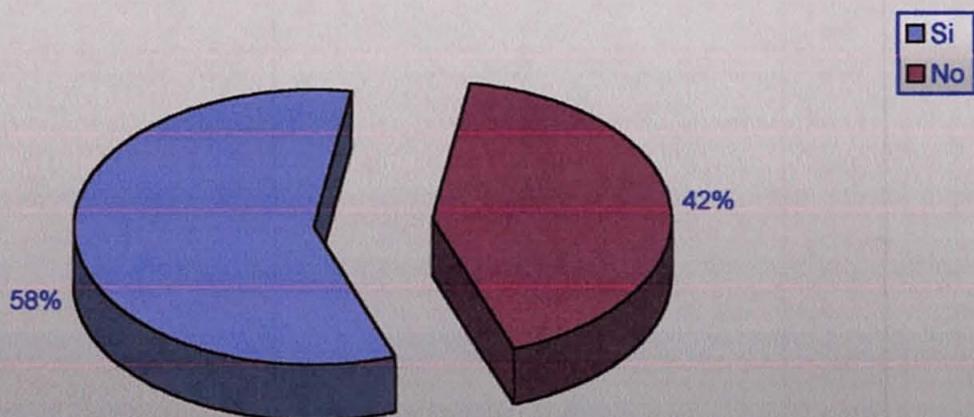
4.- ¿Que trámite se encuentra realizando el día de hoy?

### Que tramite se encuentra realizando



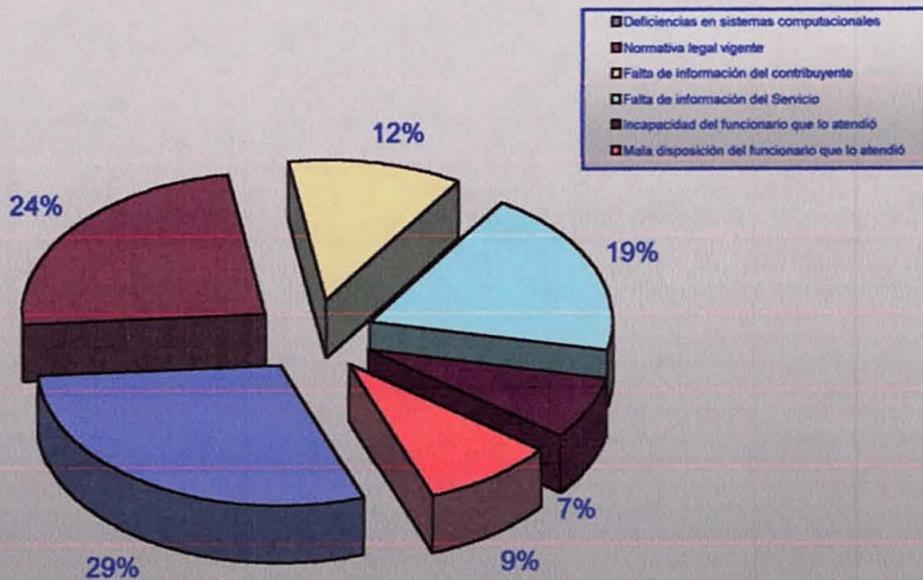
❖ ¿Ha venido Usted anteriormente por el mismo trámite realizado hoy?

### Ha realizado el mismo tramite anteriormente

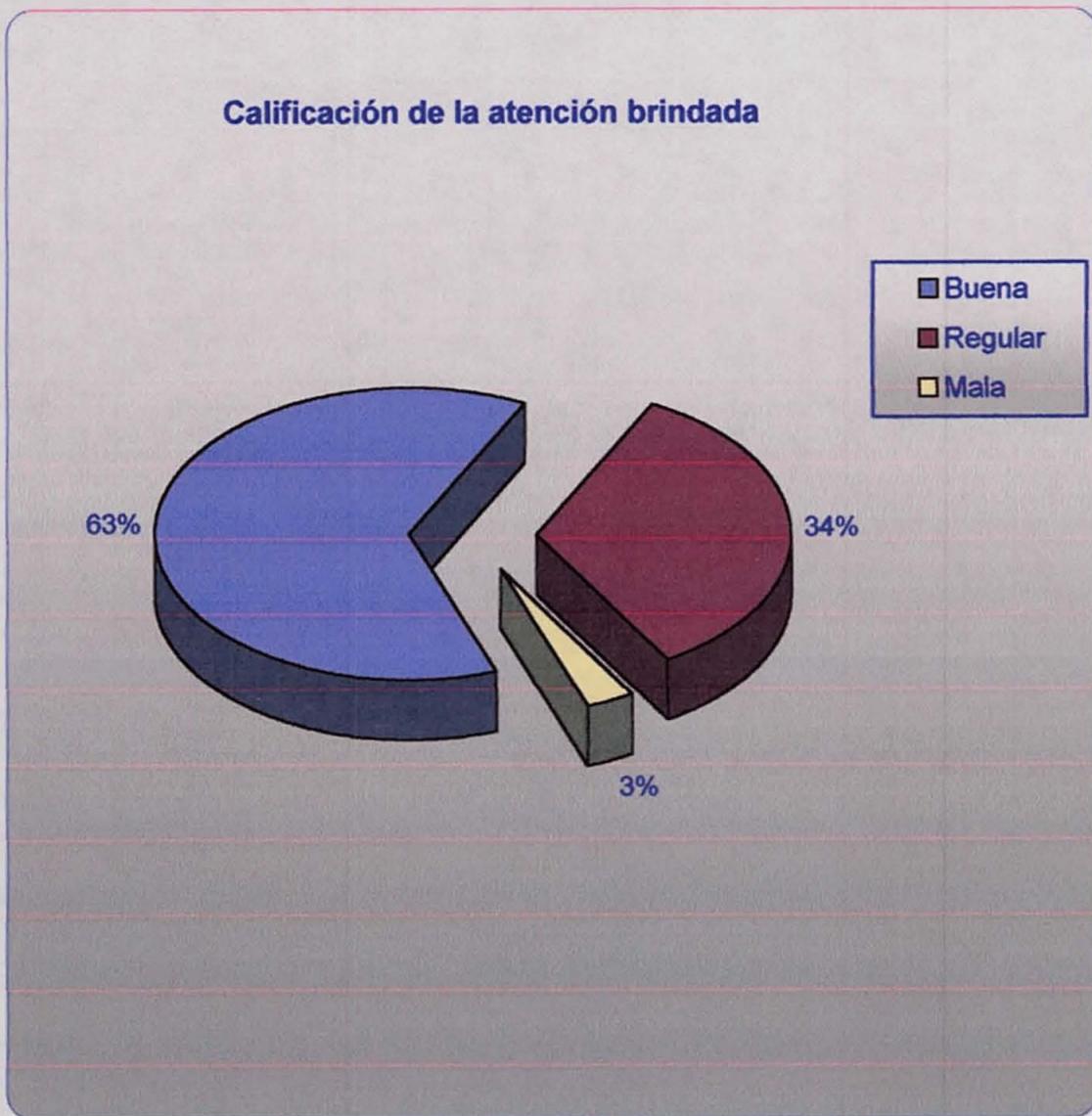


5.- ¿A qué atribuye Usted, que su trámite realizado, no haya sido resuelto hoy?

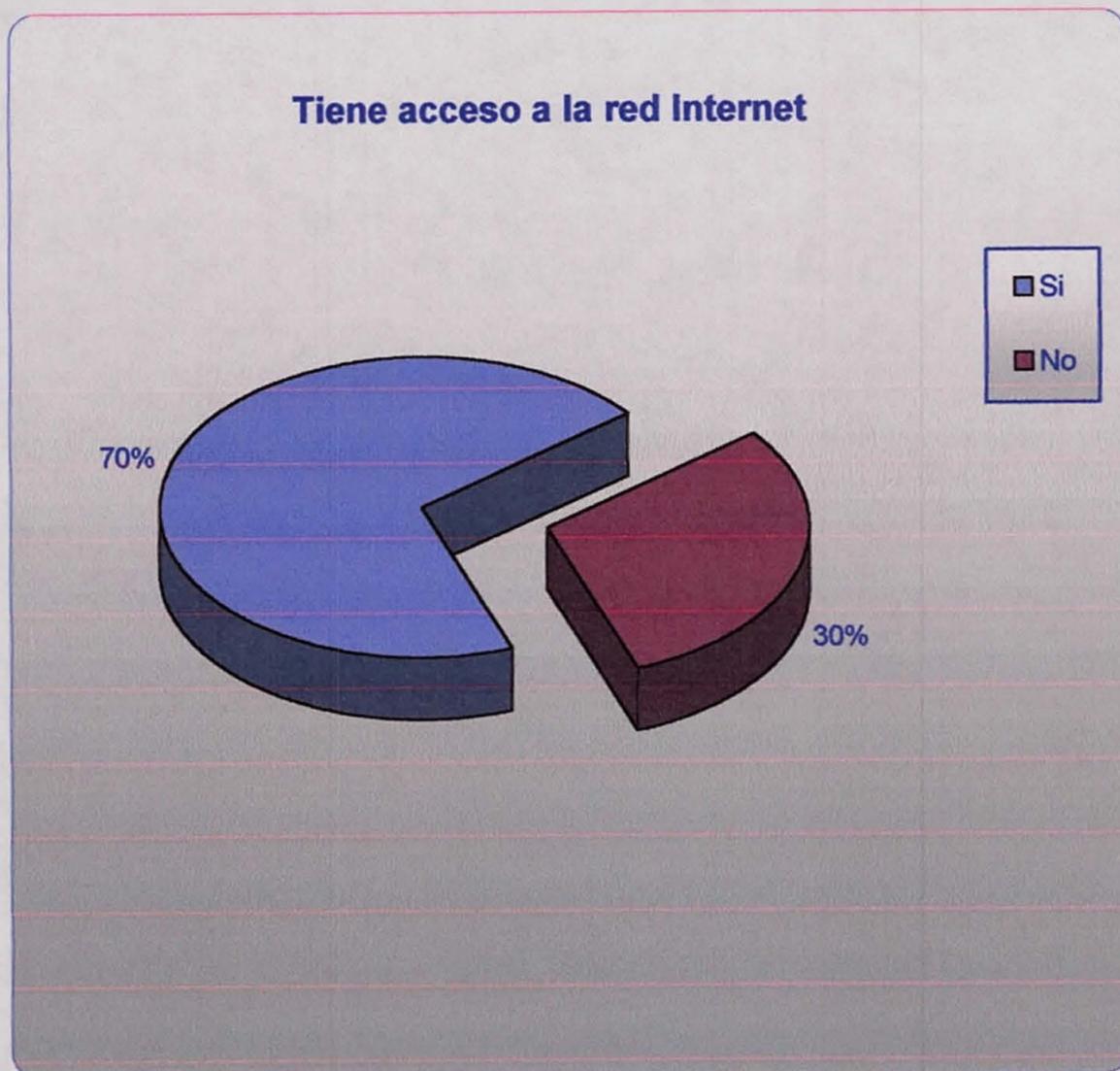
**Si su tramite no fue resuelto a que lo atribuye**



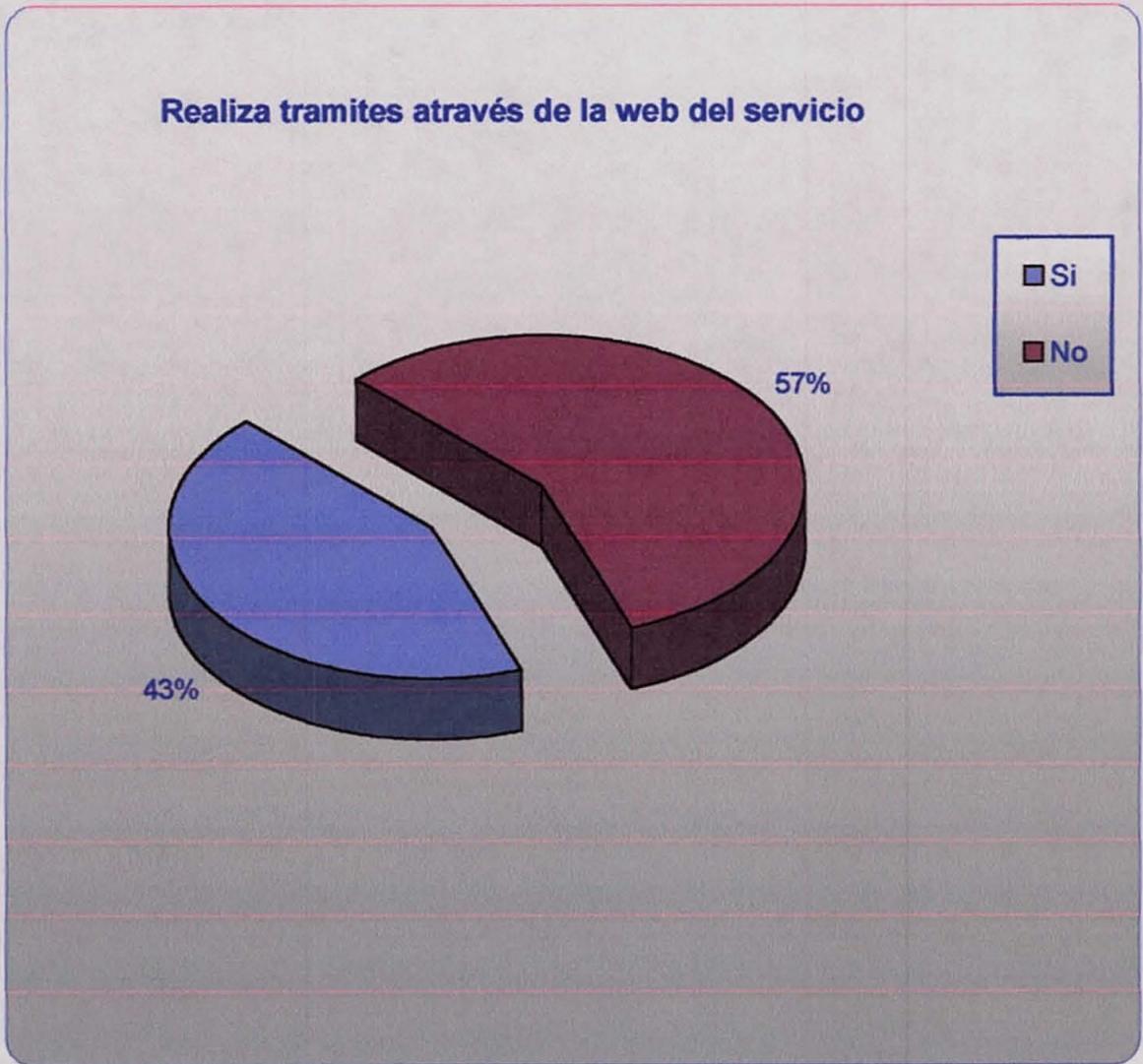
6.- ¿ Cómo calificaría la atención que se le brinda?



7.- ¿ Tiene Usted acceso a Internet?



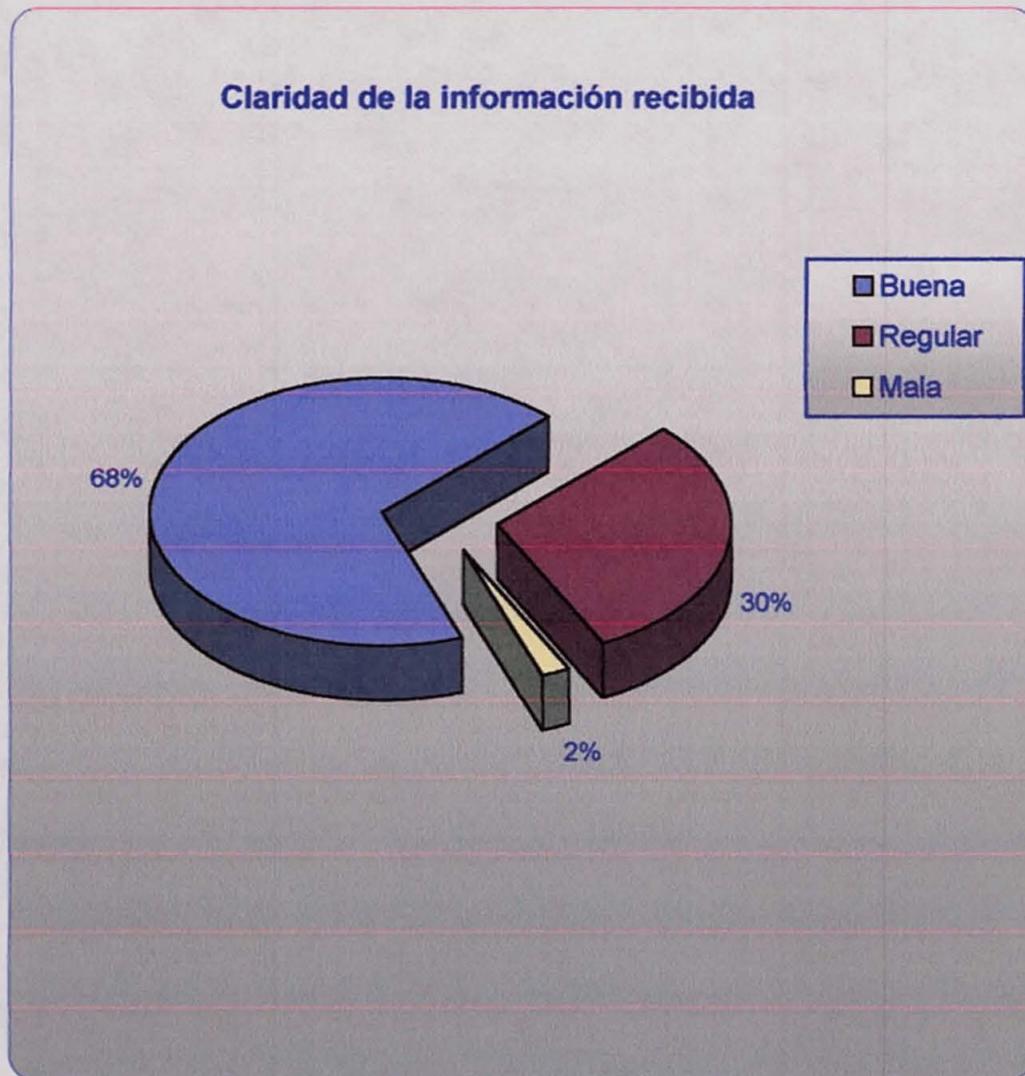
❖ ¿A realizado algún tramite a través de nuestra Web?



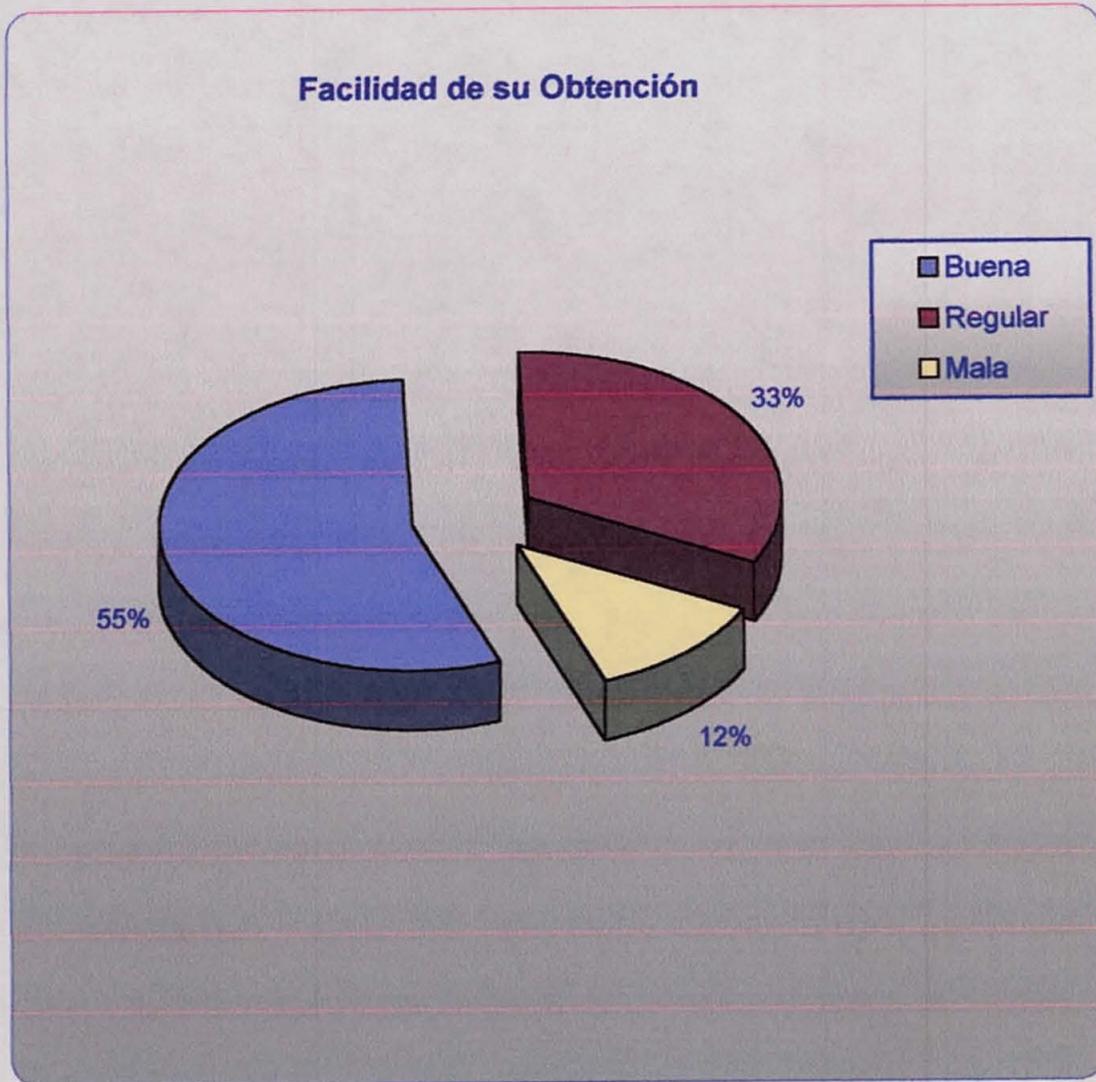
8. Seleccione su respuesta escribiendo el concepto de Buena, Regular o Mala;

8.1.INFORMACION

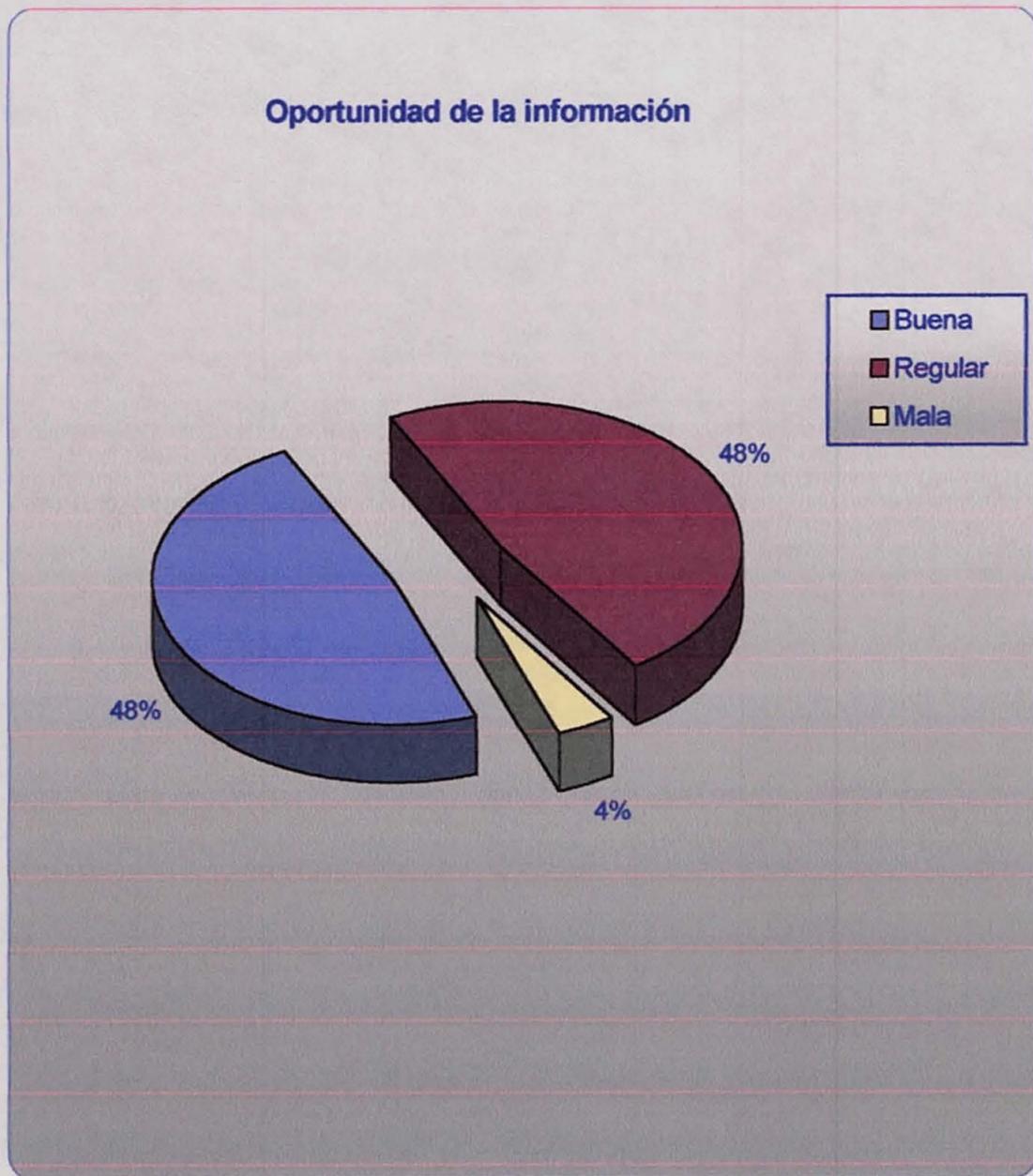
❖ Claridad de la información recibida



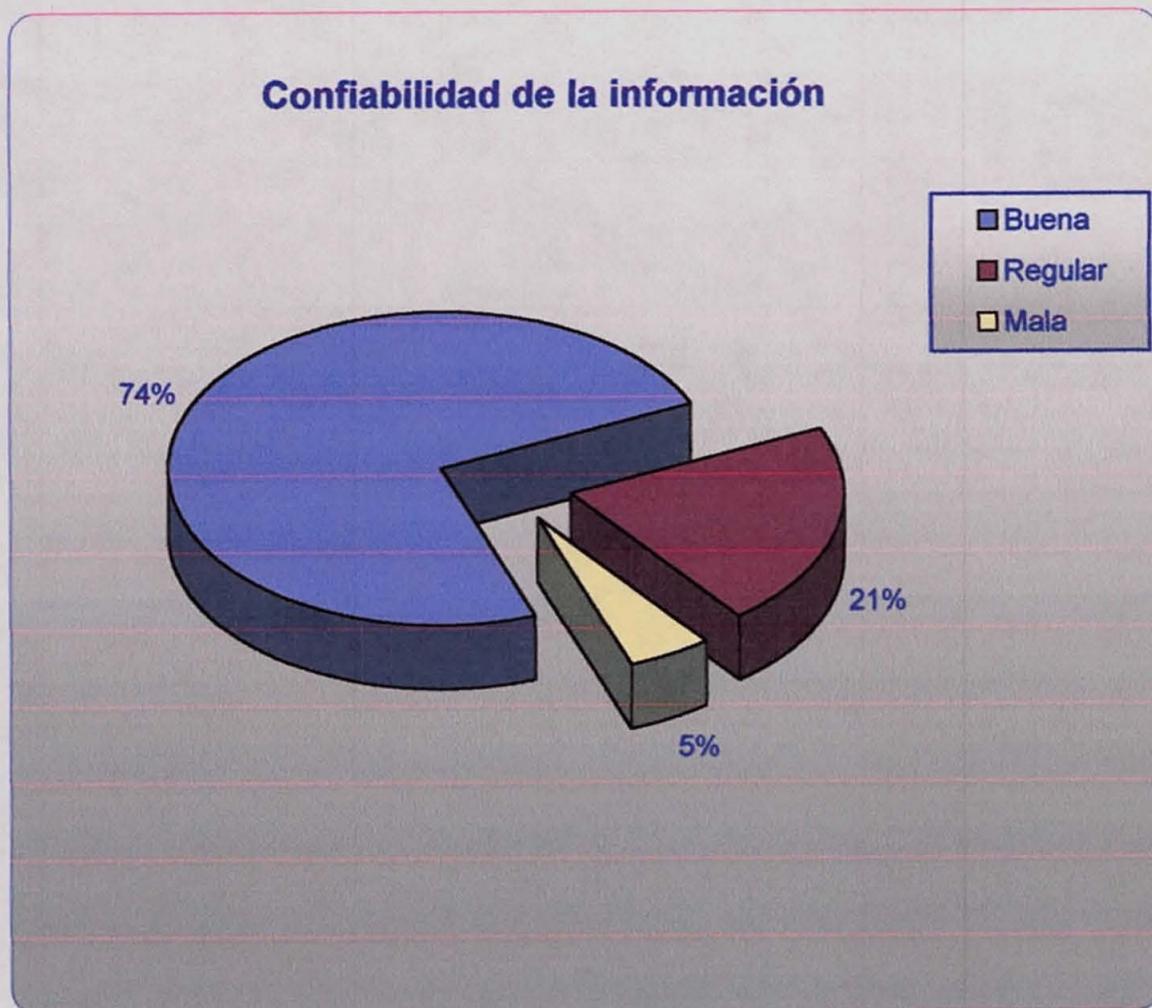
❖ Facilidad de su obtención



❖ Oportunidad de la información

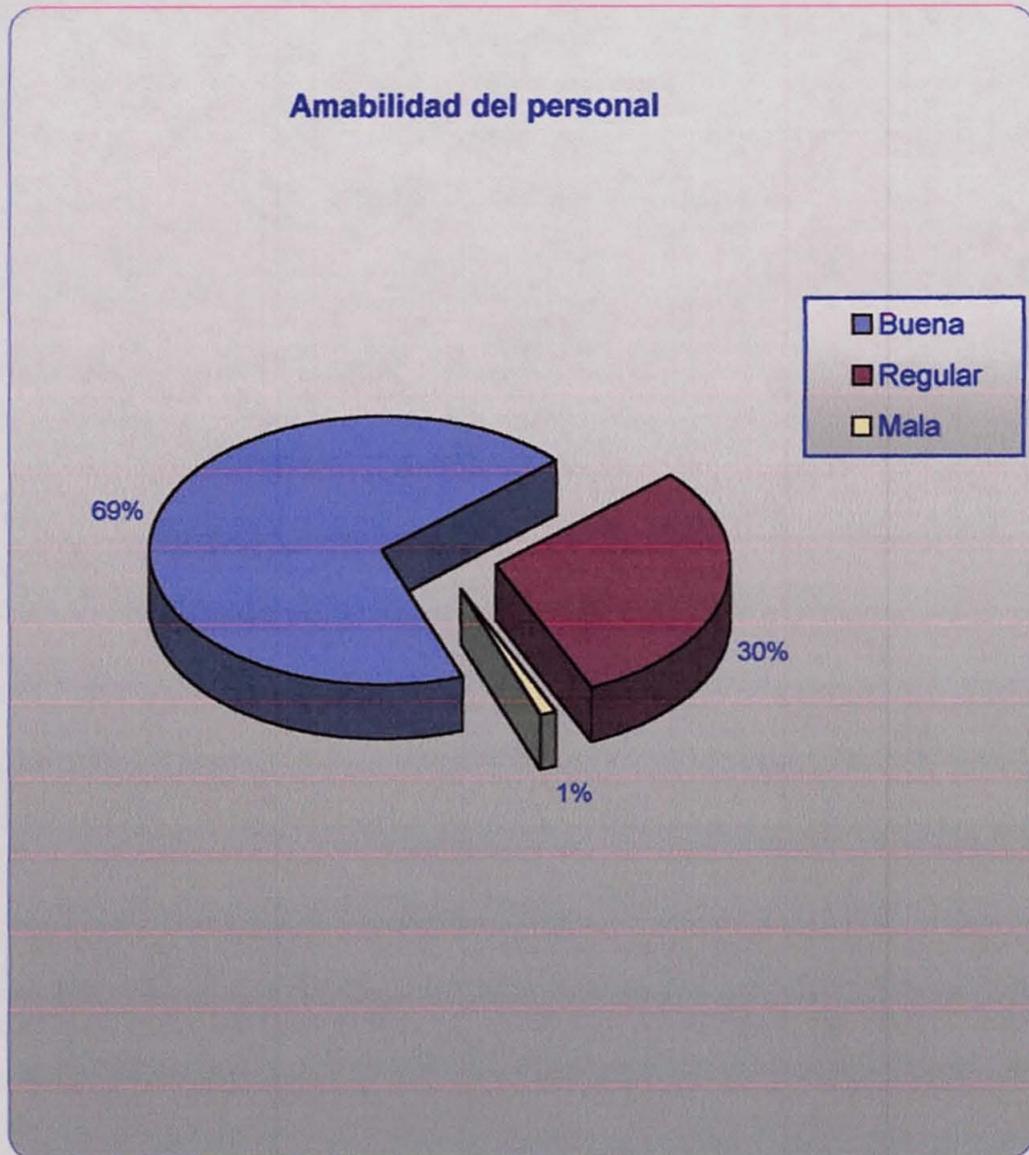


❖ Confiabilidad de la información.

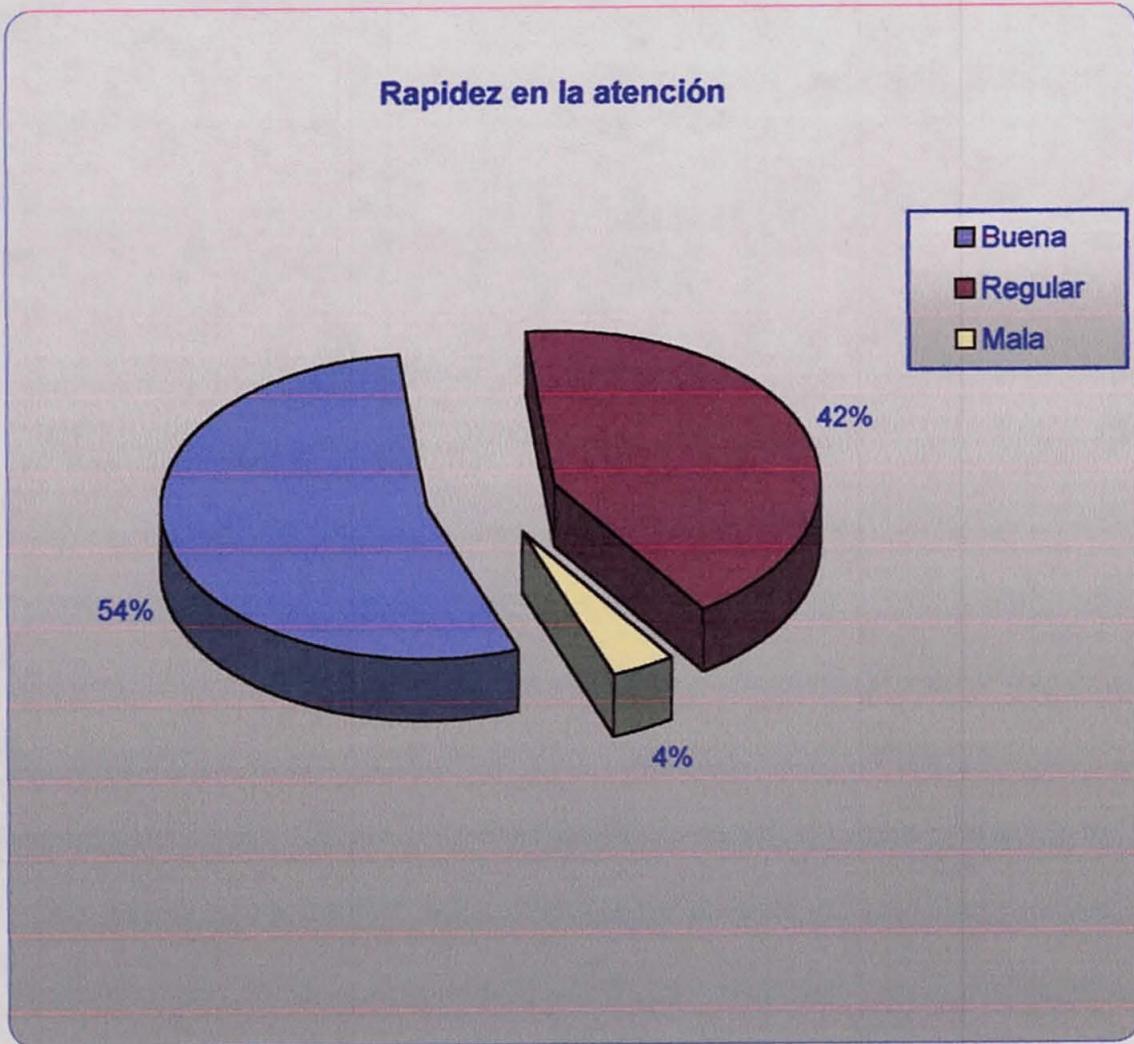


## 8.2 CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

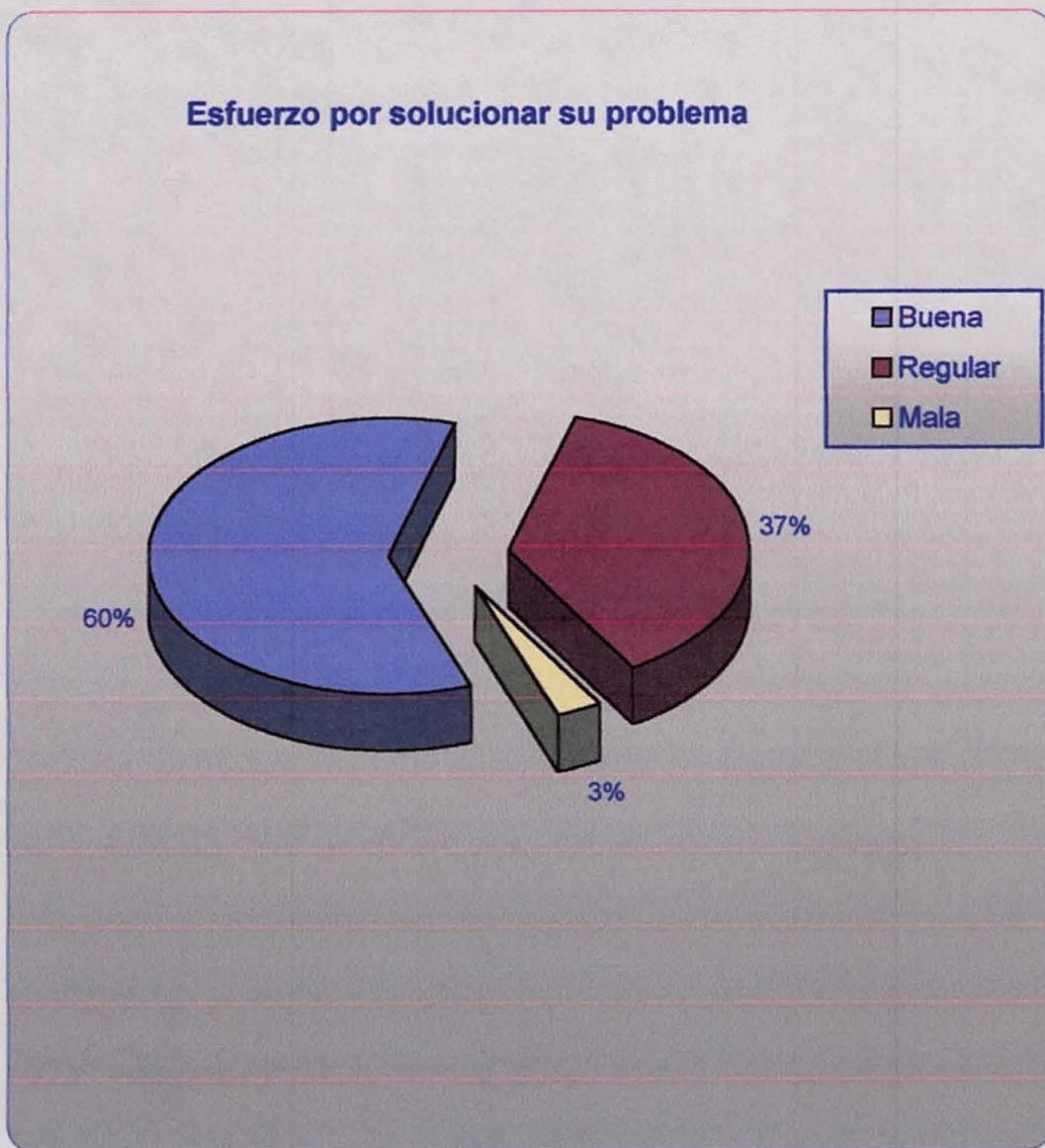
### ❖ Amabilidad del personal



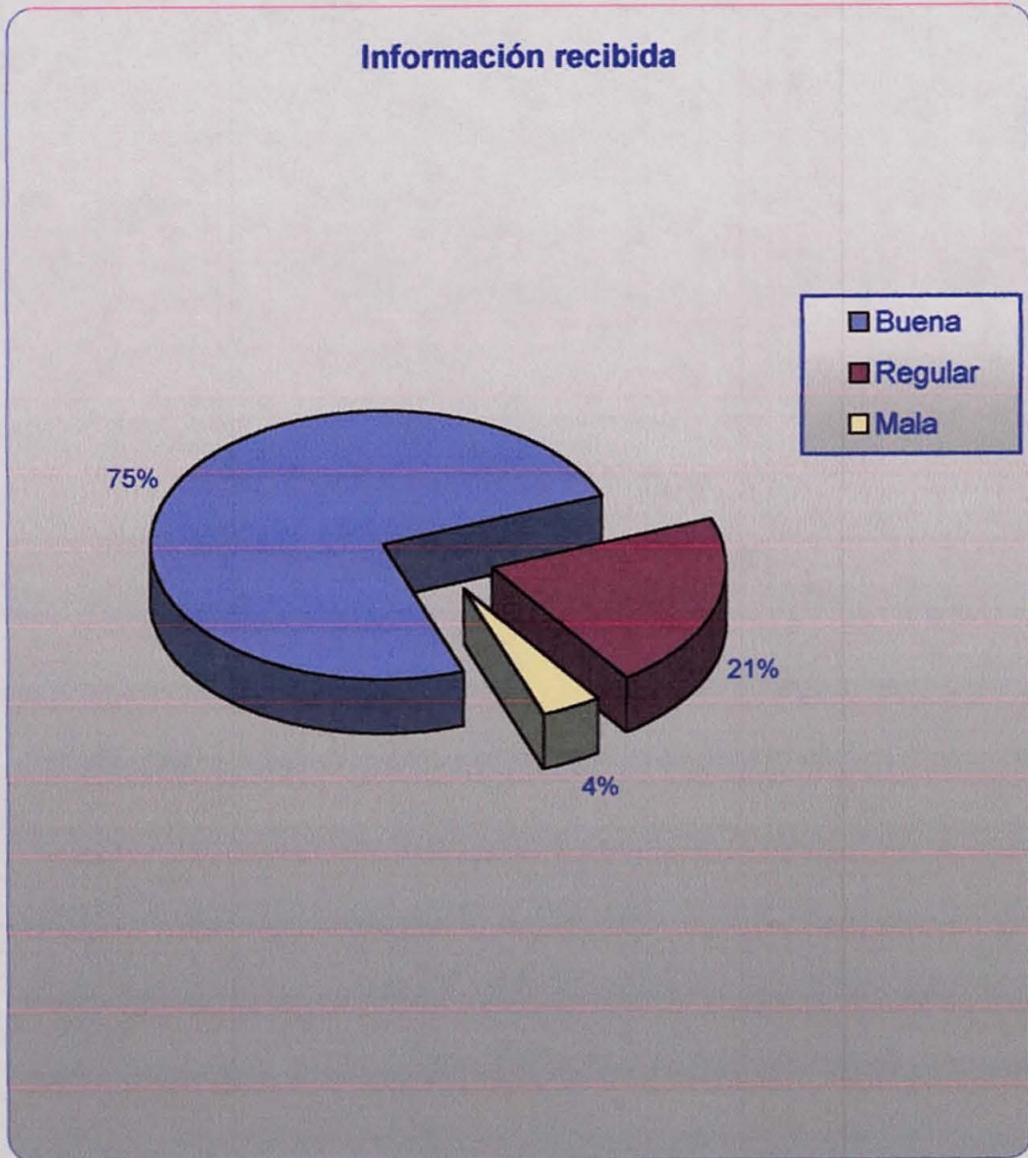
❖ Rapidez en la atención



❖ Esfuerzo por solucionar su problema

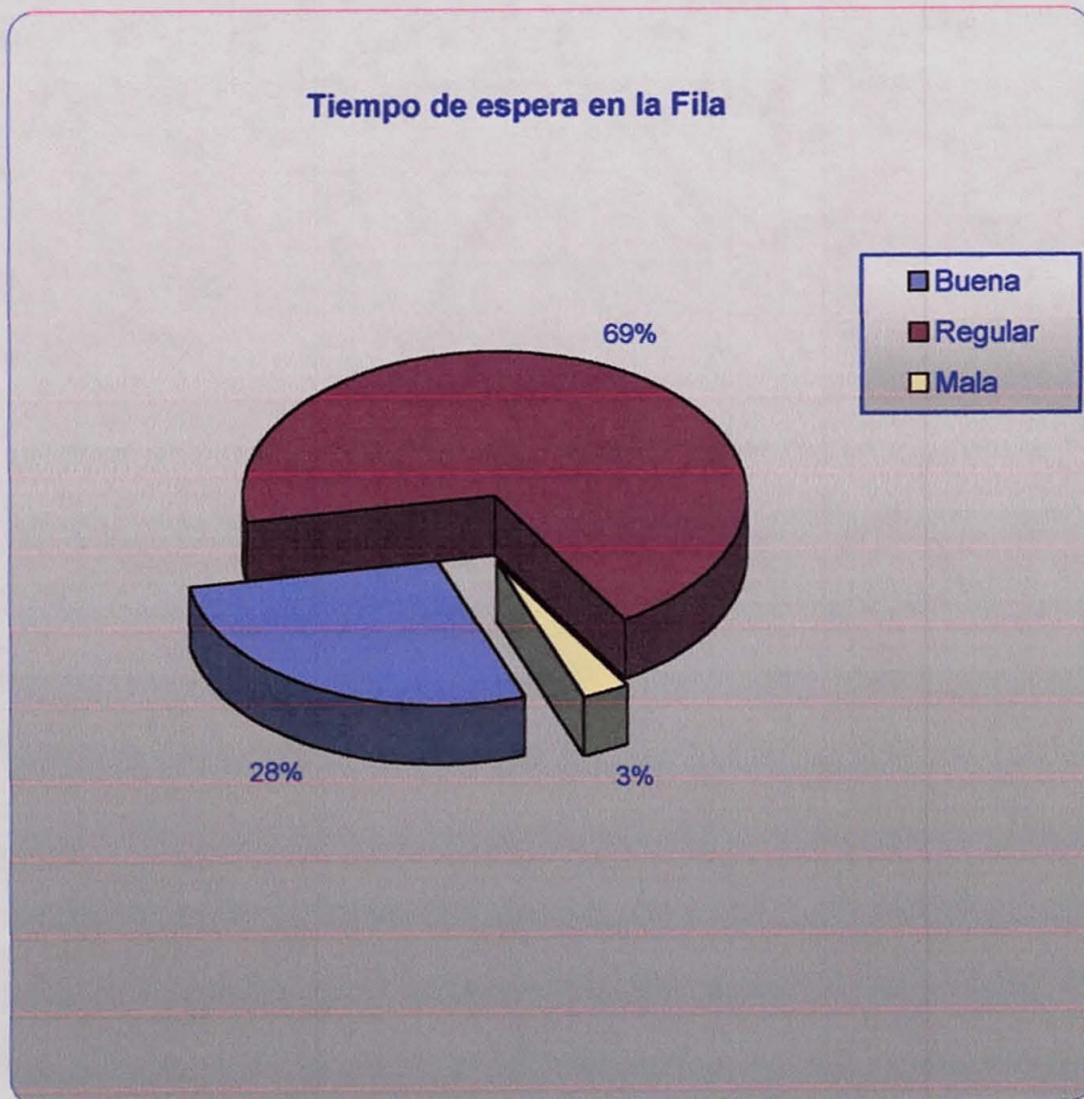


❖ Información recibida

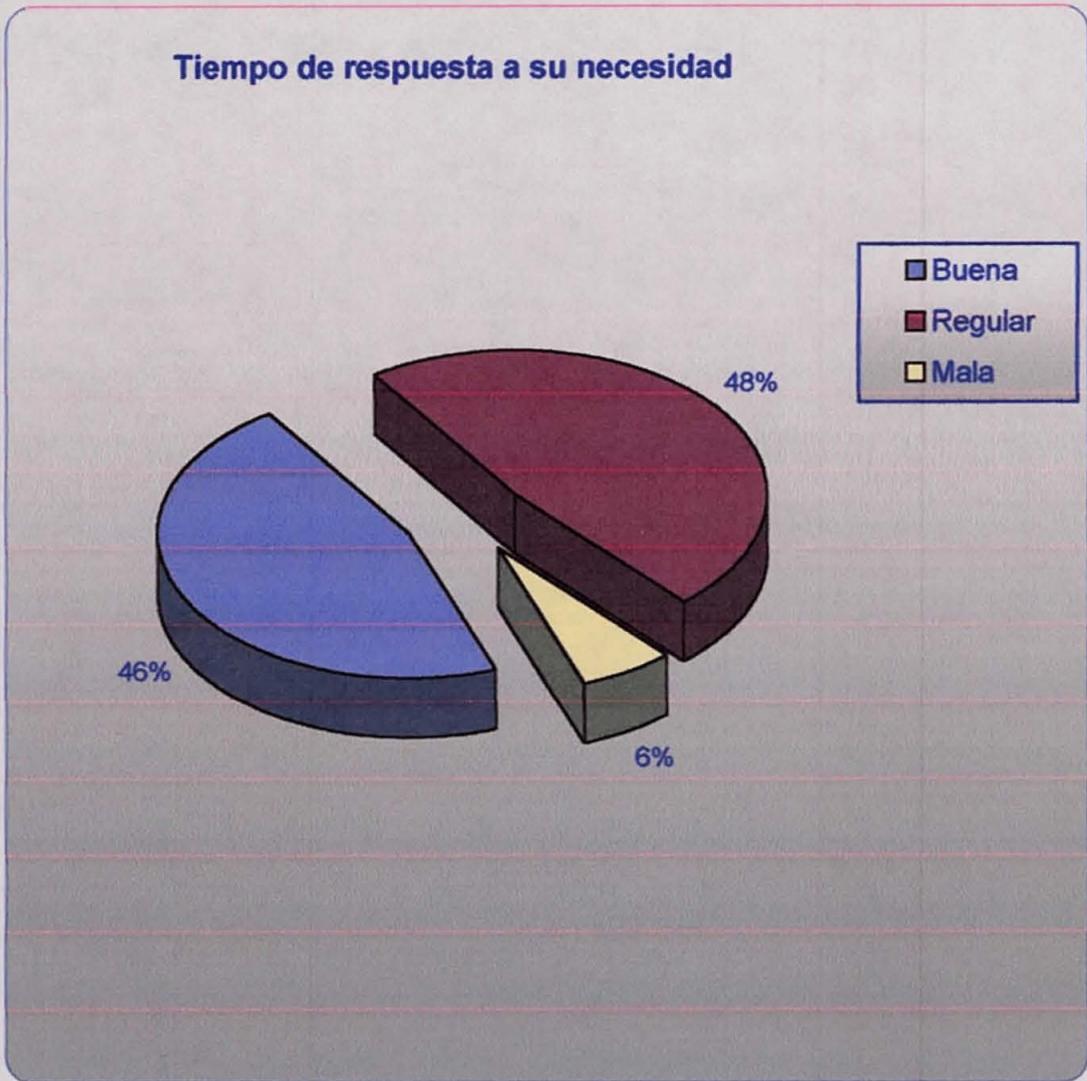


### 8.3 TRAMITACION

❖ Tiempo de espera en la fila.

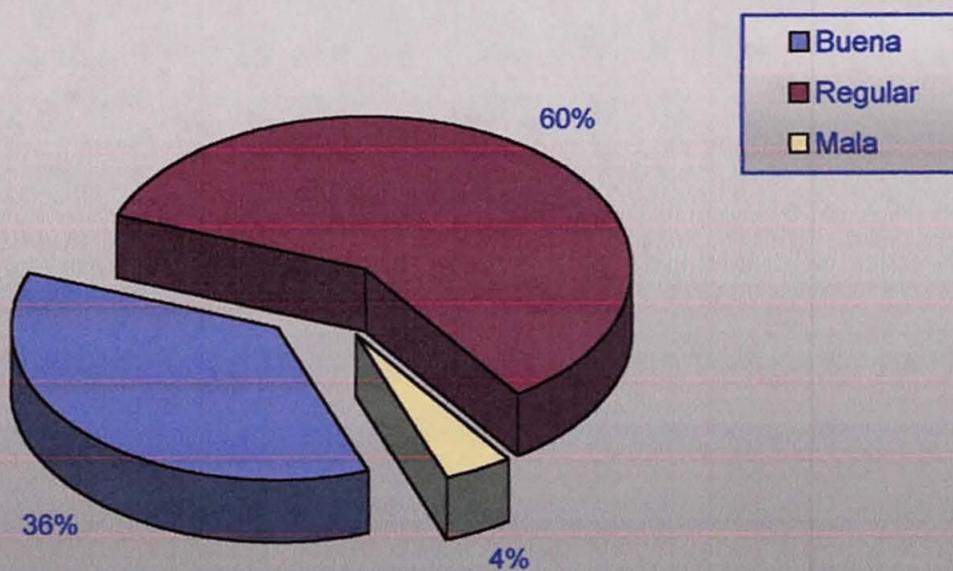


❖ Tiempo de respuesta a su necesidad



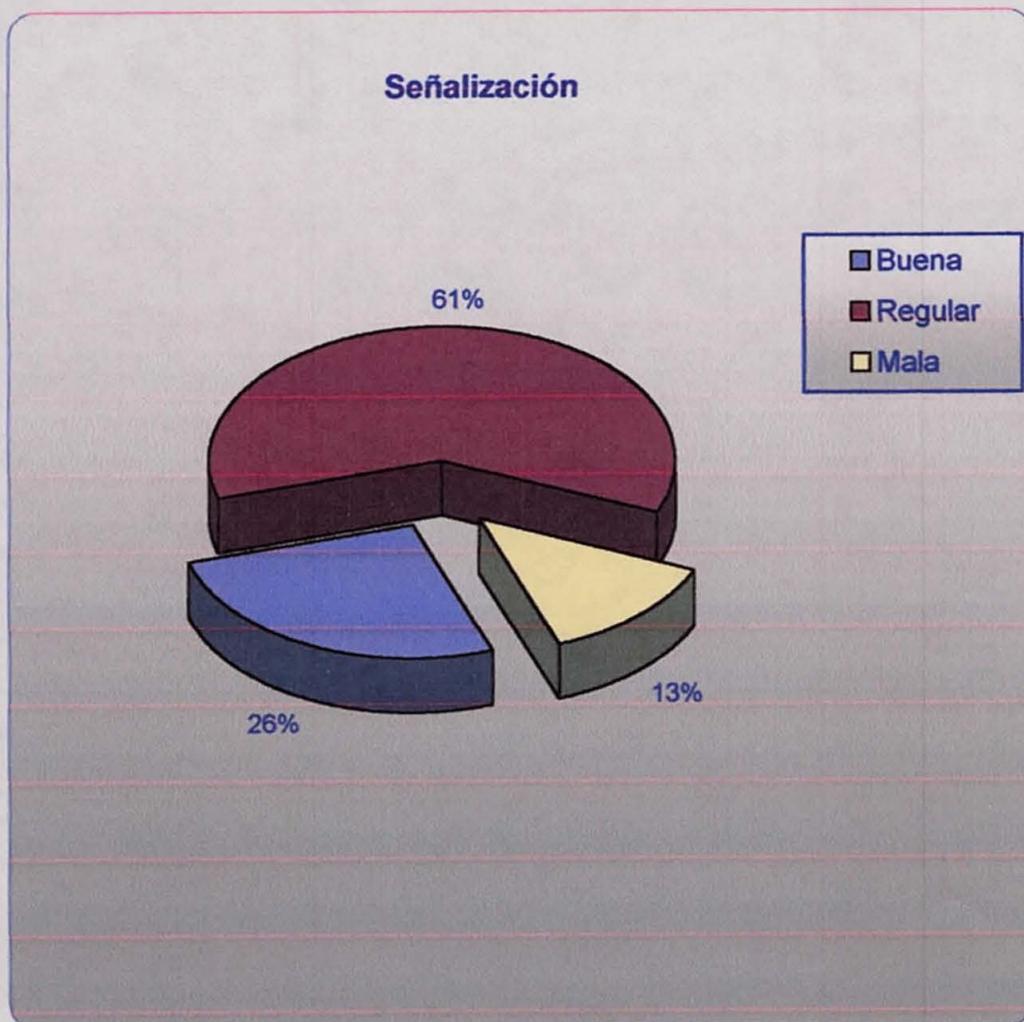
❖ Tiempo de atención en ventanilla

Tiempo de atención en ventanilla

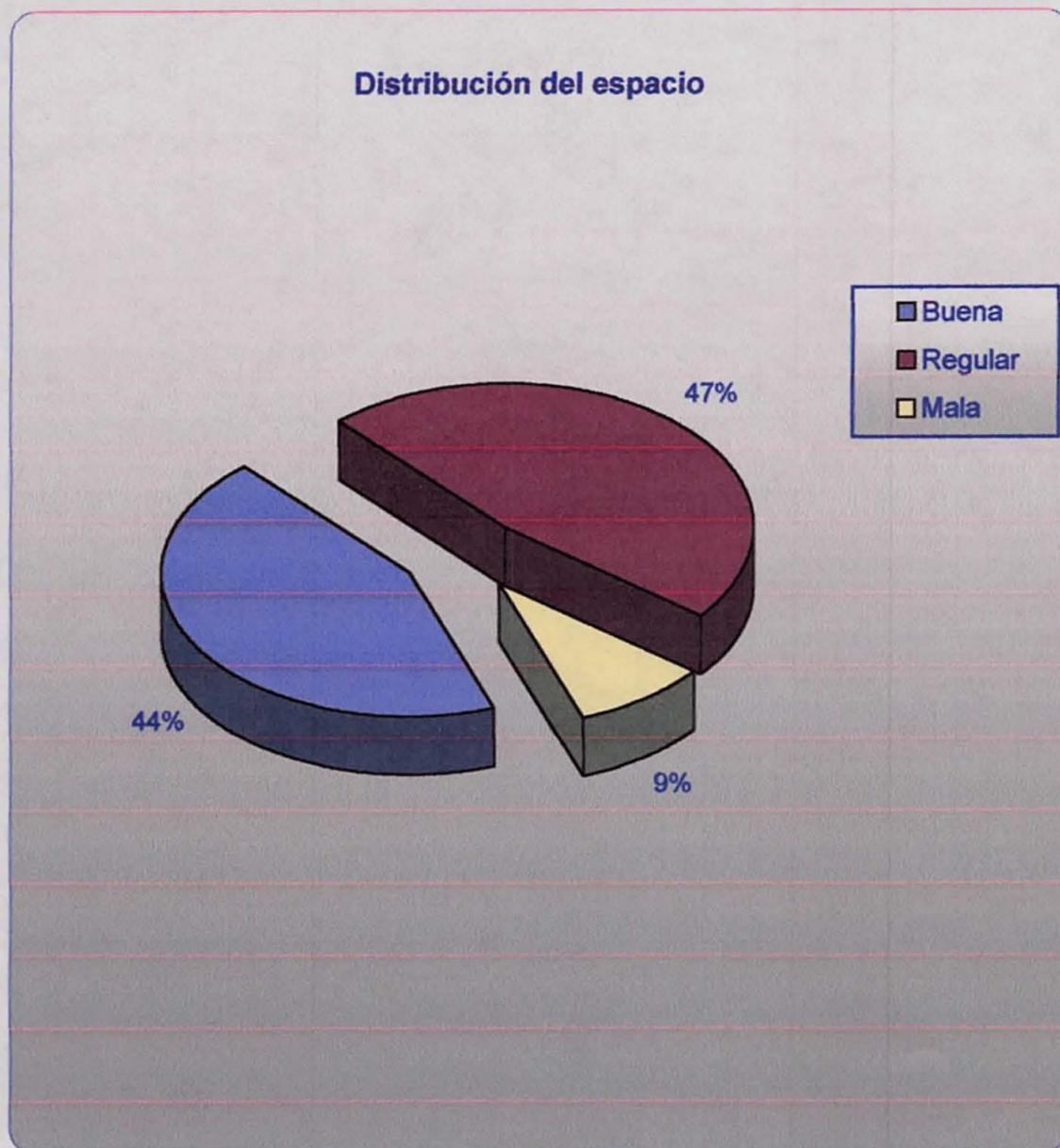


## 8.4 LUGAR DE ATENCIÓN Y ESPERA

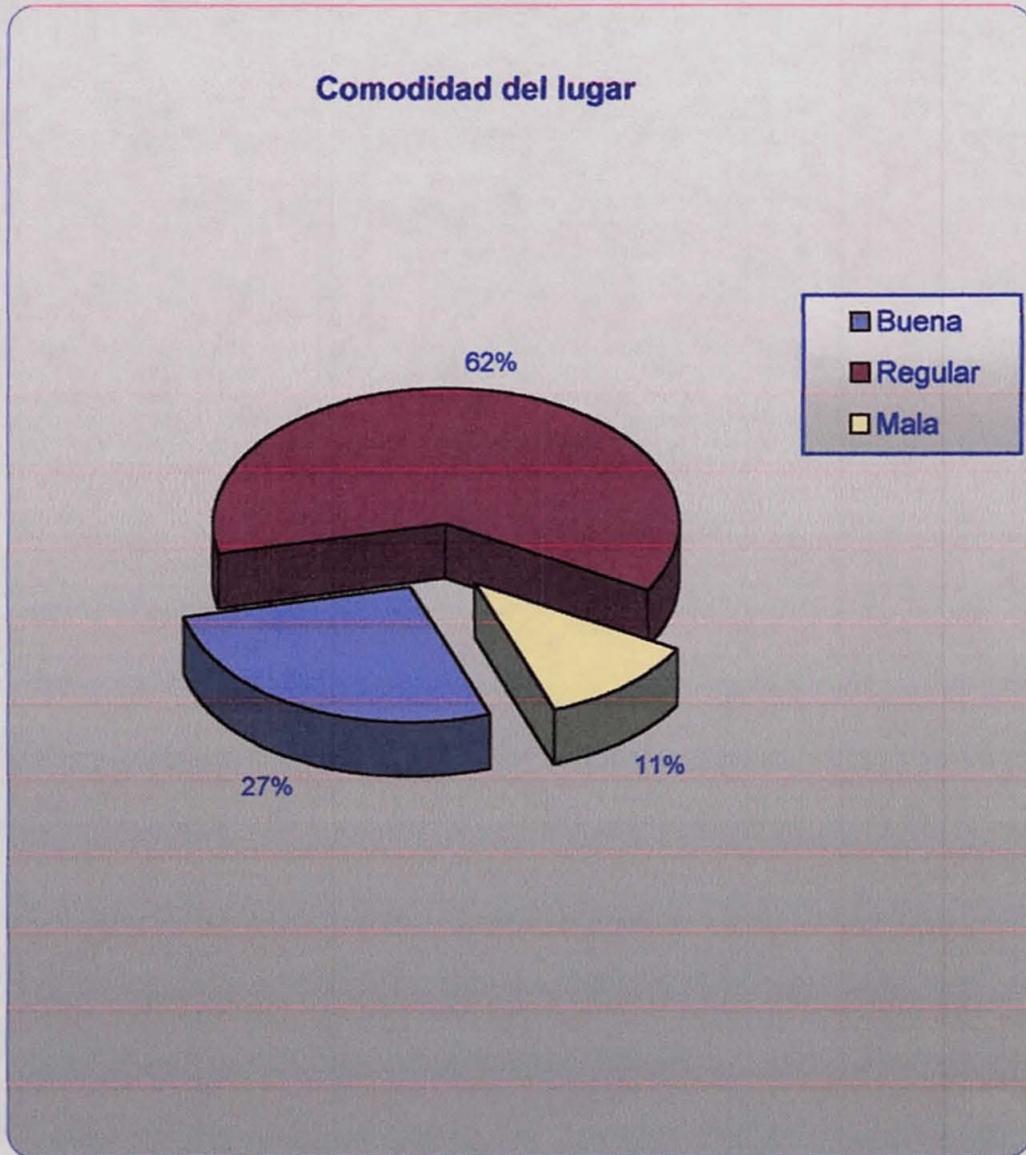
### ❖ Señalización



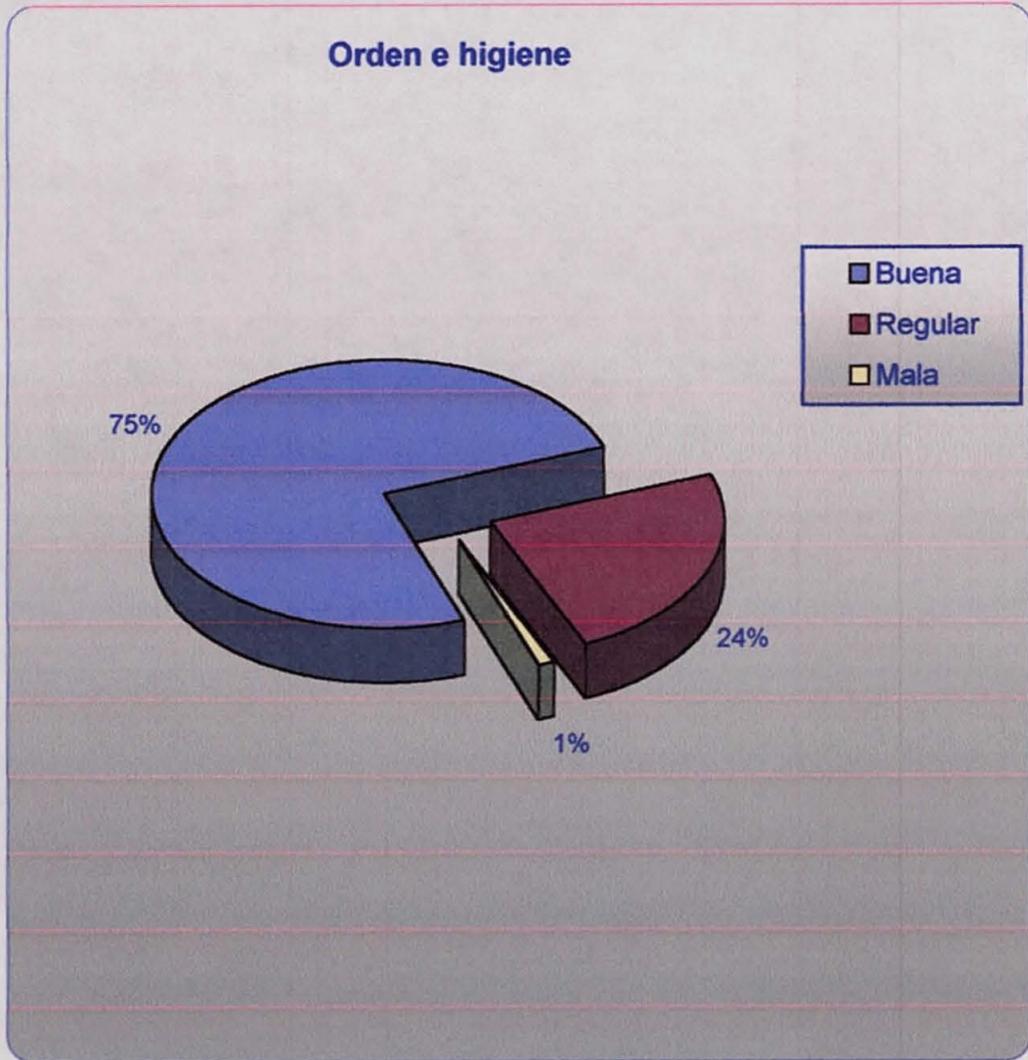
❖ Distribución del espacio



❖ Comodidad del lugar



❖ Orden e higiene



## ANÁLISIS DE LA INFORMACION RECIBIDA

Para realizar el análisis del tema de calidad de atención de la actitud de los usuarios frente al servicio entregado se consideraron los tópicos siguientes:

TOPICOS	ENCUESTA
<p>Área o Sección donde se realiza la mayor cantidad de trámites</p>	<p>El 68% de los encuestados realiza sus trámites en el área de Ingresos, sin embargo solamente un 2% solicita información al Tesorero Regional.</p>
<p>Principal prioridad al concurrir al Servicio de Tesorerías</p>	<p>El 41% señala que lo más importante para la satisfacción de sus necesidades es la información entregada estando muy ligada con la calidad de la atención que se brinda y el tiempo de tramitación.</p>
<p>Tramitación y entrega de información.</p>	<p>El mayor porcentaje de trámites que se realiza en Tesorería es de tipo computacional alcanzando un 66% la entrega de información a través de la comunicación digital.</p>
<p>Trámite más común que realizan los usuarios.</p>	<p>El 20% señala que el trámite más frecuente es la obtención de certificados de deuda, a su vez un 18% solicita aviso recibos de pagos no vencidos y un 17% declara solicitar más información de consulta.</p> <p>Un 58% de los encuestados declara haber realizado más de una vez el mismo trámite y un 42% ha solicitado por primera vez un informe.</p>

<p>Entrega de la información.</p>	<p>Un 29% señala no haber recibido información en forma oportuna por deficiencias en el sistema computacional central.</p> <p>Un 24% expresa disconformidad con el sistema operativo, ya que algunos tramites deben ser realizados exclusivamente por los interesados o bien a través de la representación de una carta poder vigente, para dar cumplimiento a la normativa legal.</p> <p>El 19% reconoce que la tramitación por parte del servicio se debe a la existencia de información no procesada constatándose un proceso lento en la digitación de datos.</p>
<p>Actitud del funcionario frente al contribuyente</p>	<p>Un 63% esta satisfecho y considera que la atención que se entrega es Buena, en cambio un 34% la califica como Regular, y un 3% esta disconforme con el servicio entregado.</p>
<p>Acceso a la modernización por parte de los usuarios</p>	<p>Un 70% señala que tiene acceso a Internet.</p> <p>Un 43% ha realizado alguna vez un trámite en el sitio Web.</p> <p>Y un 57% evidencia que nunca ha visitado nuestra página en Internet.</p>

<p>Rol de la Información</p>	<p>El 68% recibe la información con claridad ya que la considera buena, en cambio un 30% dice recepcionarla en forma regular.</p> <p>Un 55% estima que la facilidad en la obtención de información podría considerarse buena sino existiera tanta burocracia.</p> <p>El 48% señala que la entrega oportuna de información es deficitaria calificándola en el rango regular.</p> <p>Un 74% opina que la documentación recibida es de alta confiabilidad.</p>
<p>La calidad en la entrega de la información.</p>	<p>El 69% indica que recibe la información con amabilidad del personal por tanto manifiesta que es Buena, y un 30% hace crítica al personal en su atención considerándola regular.</p> <p>El 54% de los encuestados manifiesta no estar satisfecho en la rapidez, de la obtención de información por la lentitud de los sistemas.</p> <p>Un 60% expresa que existe por parte del funcionario una buena predisposición para solucionar su problema y un 37% la percibe como regular.</p> <p>Para un 75% la calidad de la información es un elemento muy importante en la solución de sus problemáticas.</p>
<p>Tramitación</p>	<p>El 69% considera que el tiempo de tramitación es un factor relevante al momento de realizar una consulta por tanto está disconforme por el período de espera en la fila, y por la respuesta a sus necesidades.</p>

<p>Espacio físico y señalización</p>	<p>El 61% opina que la señalética de las secciones es regular por provocar confusión en la focalización de la consulta.</p> <p>El 47% señala que el espacio físico es muy reducido no siendo adecuado para la cantidad de contribuyentes que son atendidos diariamente.</p> <p>El 62% manifiesta no encontrar comodidad en la espera o tramitación pues no cuenta con suficiente lugar de descanso (asientos) y para escribir (mesas)</p> <p>El 75% reconoce que el espacio físico presenta orden, limpieza e higiene satisfactoria.</p>
--------------------------------------	--

## **CONCLUSION :**

Según este análisis, y de acuerdo a la información obtenida en la investigación, podemos concluir que:

- ❖ El 70% de los encuestados señala que el trámite más usual para ellos es la obtención de certificados de deuda, por tanto en la Sección Ingresos recae mayor responsabilidad del sistema operativo.
  
- ❖ El 60% de los contribuyentes reconoce que la calidad de información reúne los requisitos básicos de un buen servicio en:
  - Tiempo de Tramitación
  - Confiabilidad
  - Red Informática( Certificados e Internet)
  
- ❖ En cambio un 40% de los usuarios señala que en ciertas ocasiones ha recibido la información en forma oportuna. Expresando como factores negativos la lentitud del proceso de digitación de datos y la poca autonomía.
  
- ❖ Hay un alto porcentaje de contribuyentes ( 75%) que considera que el personal entrega la información solicitada en forma eficiente, percibiendo una buena predisposición en la atención de consultas y situaciones problemas.

## **PROPUESTA A LA GESTION DEL SERVICIO**

La reflexión de los últimos años, ha venido asumiendo que la modernización de la gestión pública es un proceso de constitución de ciudadanía y de optimización de recursos públicos, por eso el foco se centra en la satisfacción de los usuarios, la calidad y transparencia de los servicios. Por otro lado, se busca incorporar técnicas de gestión más avanzadas para dar más eficiencias y oportunidad al funcionamiento propio de las instituciones públicas.

Para estos efectos, se mencionan alguna propuestas a la gestión del Servicio, con respecto a la modernización de la gestión pública:

1. Definición clara y precisa de la misión y objetivos propios de la institución.
2. Mejoramiento de la calidad del servicio público en aspectos como la prontitud en la entrega, la accesibilidad del servicio, la información oportuna, fehaciente y fácil de entender y en la cortesía en la atención.
3. Realizar análisis a los procedimientos y procesos vigentes con el objeto de eliminar los obsoletos y /o modificar aquellos que están apegados exclusivamente a la norma sin una correcta orientación hacia el resultado.
4. Acentuar la descentralización de recursos y responsabilidades. La descentralización es indispensable para acercar las decisiones a quienes éstas afectan.
5. Perfeccionar los sistemas de evaluación internos y generar sistemas adecuados de control de gestión, poniendo énfasis en los mecanismos ex – post para cada una de sus unidades, esto involucra un conjunto de procesos acumulativos que se despliegan por la vía de metas medibles en períodos

acotados de tiempo, con indicadores conocidos y verificables. Lo óptimo sería que cada funcionario, desde el nivel más alto hacia el más bajo, supiera claramente cuales son sus obligaciones y cuales son los recursos con que cuenta para cumplirlas, orientando sus actividades en un marco de evaluación de desempeño permanente y objetiva.

6. Formación del recurso humano para el cambio, aspecto muy importante en todo proceso de modernización.
  
7. Capacitación a los funcionarios, ya que en el desarrollo de una política de recursos humanos en la Administración Pública es fundamental contar con una política explícita de capacitación orientada al cambio cultural, que contribuya al desarrollo personal y al perfeccionamiento profesional y técnico de los funcionarios.
  
8. Participación de la sociedad civil y de los organismos sociales donde se busque reemplazar la verticalidad estatal por modelos que incorporen progresivamente la participación democrática, el robustecimiento de mecanismos de información y control social, y el dialogo constante entre la ciudadanía y los servicios públicos.

Lamentablemente como ocurre con toda buena idea o práctica que se transforma en una obligación normativa, los Programas de Mejoramiento de la Gestión, se han convertido en un ritual más que deben cumplir los servicios todo lo cual erosiona el potencial del instrumento y genera incentivos perversos en materia de compromisos viables o en la confección de indicadores realistas y adecuados que efectivamente den cuenta de las falencias en materia de gestión y calidad de servicio.

Además, como estos compromisos suponen la supervisión y apoyo de la Dirección de Presupuestos en su formulación y evaluación, la tarea se complica aún más, ya que la capacidad instalada de esta agencia en estas materias se ve sobrepasada y en no pocas oportunidades, se relajan criterios o se descarta de plano el plantear objeciones a dichos programas.

Adicionalmente, se destacan con mayor empatía las necesidades de los usuarios, a fin de agilizar y simplificar tareas y trámites, lo que produce un efecto visible en la economía de tiempo y en el mejoramiento de la atención tales como:

- Incorporar nuevas tecnologías de información.
- Crear una Oficina de Informaciones y Reclamos (O.I.R), establecer un lugar y sistemas que concentren en una sola ubicación toda la información del Servicio y que sea de interés de los usuarios, que oriente claramente con relación a los procedimientos de reclamos y sugerencias.
- Guardias de seguridad.
- Utilizar un sistema de dispensador de números, y poner asientos cómodos de espera, a fin de ofrecer una atención más personalizada.
- Atención preferencial para adulto mayor, embarazadas y discapacitados.
- Equipamiento en oficina de teléfono público.
- Mayor publicidad e información actualizada al usuario, sobre el acceso y beneficios que presta el Sitio Web de la Tesorería General de la República ([www.tesoreria.cl](http://www.tesoreria.cl)) como instrumento estratégico de modernización, que facilita la coordinación y flujos de información.

- Solicita que en monitores de televisión se coloque información tributaria e información sobre tramites de la fila única.
- Establecer horarios especiales de atención al público y de acuerdo al tramite para los días de mayor afluencia.
- Habilitar un sistema de autoconsulta en oficinas que permita calcular e imprimir los intereses moratorios.
- Superar las caídas y problemas del sistema computacional.

#### **Elementos de modelos de atención:**

- Las Tesorerías serán clasificadas en categorías, de acuerdo a determinadas variables ( Perfil del Usuario)
- Definir los roles de cada canal de contacto y sus requerimientos básicos.
- Fortalecimiento del Rol de la Oficina de Informaciones Reclamos y Sugerencia (OIRS).
- Potenciar los canales remotos( Internet, Tesorería Móvil, Tesomaticos, etc.)
- Clasificación de trámites.
- Elaboración de fichas de procedimientos, sistemas de registros, seguimiento y derivación.

## BIBLIOGRAFIA

- a) Tesorería General de la República "Manual de Cobranzas", publicación interna de la organización, Santiago de Chile, 1995.
- b) Tesorería General de la República. "Visión de una institución Centenaria", publicación interna de la organización, Santiago de Chile, 1995.
- c) Tesorería General de la República. "Cuadernos de Capacitación", publicación interna de la organización, Santiago de Chile, Ediciones 1993-1994-1995 y 1996.
- d) Tesorería General de la República. "Informe de Gestión", publicación interna de la organización, Santiago de Chile, Ediciones 1990-1997 1998-1999

