



# DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA

Seminario de Tesis conducente a  
acceder al Título de Ingeniero de  
Ejecución en Gestión Pública.

ALUMNOS:

*Yohanna Quezada Salgado*  
*Gonzalo Miranda Valdebenito*  
*Patricio Muñoz Matamala*  
*Nestor Ormazabal Pineda*  
*Hermann Pilnik Rojas*

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1. – Objetivos del Proyecto.....	5
1.1. – Objetivo General.....	5
1.2. – Objetivos Específicos .....	5
<b>I MARCO TEORICO</b>	
1. - Planificación Estratégica .....	6
1.1. – Las Etapas de la Planificación Estratégica .....	7
<b>II ANTECEDENTES GENERALES</b>	
1. - El Comité Interministerial para la Modernización de la Gestión Pública Chilena.....	13
2. - El Servicio de Tesorería de Chile .....	16
<b>III EL PROCESO DE CAMBIO</b>	
1. - El Periodo de Cambio 1990 – 1994.....	24
2. - Proyecto Estratégico 1994 – 2000 .....	26
3. - El Clima Organizacional.....	31
4. - Actividades del Servicio para Mejorar la Formación de los Funcionarios .....	35
5. - El Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos, 1998: La Participación de la Tesorería .....	36
<b>IV ANTECEDENTES DEL TEMA</b> .....	42
- Aspectos Generales.....	43
- Metas Comprometidas para el año 2000 .....	44
- Los compromisos Institucionales con la Ciudadanía.....	44
<b>V ANALISIS</b> .....	48
- Propuesta para superar las condiciones de trabajo y fortalecer las condiciones de Éxito .....	61
<b>VI BIBLIOGRAFIA</b> .....	63

## VII ANEXOS

- Entrevistas.....	64
- Encuesta realizada a Usuarios de Tesorería.....	65

## INTRODUCCION

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 quien 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.

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 el 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.

No obstante lo anterior, todavía en una parte importante de los Estados de Latinoamérica, las organizaciones públicas actúan principalmente entregando servicios, sin que les importe cómo lo hacen (aspectos internos de su funcionamiento), ni sin tomar en cuenta las expectativas y deseos de quienes reciben estos servicios, los ciudadanos del país.

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. Es así como, en nuestro país, sobre

todo en los últimos 10 años, el Estado ha tratado de ponerse a tono con los avances del entorno, tratando de modernizar su gestión. Para ello se creó el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, con el objeto de coordinar las ideas, proyectos y esfuerzos modernizadores de los distintos organismos públicos que componen nuestra administración.

En este sentido, el proceso de Modernización de la Gestión Pública del Estado chileno, impulsado con énfasis desde el año 1994, establece como sus objetivos centrales:

- ♦ Mejorar el servicio a los usuarios, propendiendo a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
  
- ♦ Realizar un uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles, y
  
- ♦ Contribuir al desarrollo y compromiso de los funcionarios con la misión institucional y el logro de los objetivos institucionales.

Teniendo en cuenta el contexto antes expuesto y considerando la serie de implicancias que ello puede tener, es que nos queremos adentrar en lo que ha sucedido con uno de los servicios públicos más tradicionales de la administración pública chilena, como lo es el Servicio de Tesorerías de Chile. En efecto, la intención es, primero, describir el proceso de cambio y reforma administrativa que ha vivido este Servicio, sus principales antecedentes y consecuencias percibidas en la actualidad, y segundo, realizar un análisis de lo descrito, para terminar dando algunas perspectivas de futuro. No es la intención de este trabajo, en todo caso, profundizar en lo relativo al proceso de modernización de la gestión de toda la Administración

Pública, ni evaluar el trabajo realizado por el Comité Interministerial; la idea es focalizar el análisis en el Servicio de Tesorerías.

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 mas eficientes 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. Más en detalle será abordado el período 1994-1999, en el cual se han realizado importantes cambios estructurales y de incorporación de nuevas tecnologías, lo que ha obligado a transformaciones en los procedimientos y en las formas en cómo la Tesorería se relaciona con sus contribuyentes. En este sentido, en la primera parte se expondrán conceptos e ideas que pueden ser muy discutibles por quienes lean este trabajo, pero necesarias de conocer para los análisis posteriores. Es 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.

Así, la primera parte será meramente descriptiva, donde se incluirán las entrevistas hechas a los personeros del Servicio, con lo cual se tratará de presentar la situación actual del proceso de reformas, sus principales problemas y las perspectivas que existen sobre el futuro. La segunda parte, corresponderá al análisis que se referirá a percepciones personales del proceso, acerca de sus errores y aciertos, y su visión referida a lo que podría suceder en el futuro.

## **METODOLOGIA A UTILIZAR**

La realización de este trabajo será de tipo descriptivo y exploratorio, en el cual se describirá el Servicio de Tesorería como tal, realizando un análisis del plan estratégico, el cual comprenderá asistencia a talleres, seminarios, entrevistas, etc.

Entre las actividades más relevantes para el cumplimiento de los objetivos antes mencionados están:

- Recolección de documentación interna del Servicio.
- Entrevistas, a través de una pauta preestablecida de áreas temáticas a tratar, con parte del equipo que planificó la implantación del programa de modernización del Servicio.

Realización de Encuesta dirigida a los usuarios de Tesorería, con el fin de captar la percepción que ellos tienen sobre el nivel de calidad de los servicios entregados, enmarcado en el desarrollo estratégico de la institución.

# **1.- OBJETIVOS DEL PROYECTO**

## **1.1.-OBJETIVO GENERAL**

*Evaluar las formas de Gestión que tiene la Tesorería General de la República, de manera de poder mostrar sus ventajas, y proponer eventuales correcciones con el fin de mejorar la propuesta en el caso de que se necesitara.*

## **1.2.-OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- *Identificar y describir la actual realidad institucional.*
- *Analizar y Evaluar la forma de gestión del Servicio de Tesorerías a través de los compromisos adquiridos hacia la ciudadanía.*
- *Analizar y Evaluar los actuales instrumentos de gestión.*
- *Contribuir a una política de calidad de servicio y generar acciones tendientes a mejorar las deficiencias detectadas.*

# I MARCO TEORICO

## 1. Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica puede ser entendida “...como un instrumento de trabajo que busca anticipar acontecimientos económicos y sociales para intentar encauzarlos en una dirección determinada. La planificación es además un conjunto de procedimientos para relacionar lo que se quiere lograr (objetivos), con la forma de lograrlo (estrategia) y los mecanismos de que se dispone para tales propósitos (recursos)<sup>1</sup>. Según Majluf, la Planificación Estratégica es “...un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido que apunta a la total especificación de la estrategia de una empresa y asignación de responsabilidades por su ejecución...”<sup>2</sup> .

Desde el punto de vista material, la Planificación Estratégica<sup>3</sup> libera los recursos de la organización de manera eficiente, poniendo énfasis en una gestión productiva y orientada al logro de los resultados.

La PE sirve a la organización para anticipar los desafíos y Oportunidades que genera el entorno (tanto interno como externo a la organización); este proceso involucra no sólo la enumeración de acciones, programas o tareas, sino que contempla además una capacidad de los miembros de la organización de determinar estrategias y objetivos para ésta. Un proceso de PE deberá reconocer los diferentes roles a desempeñar por las distintas unidades en el proceso. El principio holístico sintetiza lo

---

<sup>1</sup> Ministerio de Planificación y Cooperación: “APUNTES METODOLOGICOS PARA LA ELABORACION DE ESTRATEGIAS Y PLANES REGIONALES”. Santiago, Chile, 1995.

<sup>2</sup> Hax A., Majluf L.: “GESTION DE EMPRESAS CON UNA VISION ESTRATEGICA”. Editorial Dolmen, Santiago, Chile, 1993. Pág.498

<sup>3</sup> En adelante se denominará a la Planificación Estratégica con la abreviatura **PE**.

anterior, enfatizando en la unión del principio de coordinación y el de integración. El primero se refiere a la interacción de unidades diferentes pero del mismo nivel jerárquico.

### 1.1 Las etapas de la Planificación Estratégica.

- La realización de un Diagnóstico.

La PE debe ser contextualizada y aplicada de acuerdo a la realidad de cada organización. Las metodologías que tienen éxito en algunas instituciones pueden no funcionar en otras.

Una forma de realizar esta adaptación a los modelos existentes, es realizando un diagnóstico de la institución y su entorno. Este análisis nos permite conocer dónde se encuentra situada ésta y hacia dónde se debe dirigir.

Si bien, muchos son los tipos de diagnósticos organizacionales colectivos, el análisis FODA<sup>4</sup> (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es uno de los más conocidos.

Esta técnica tiene como objetivo visualizar los aspectos internos y situaciones externas más importantes que rodean a una organización.

Corresponden al ámbito interno las fortalezas y debilidades, entendiéndose, la primera como la constitución de “Elementos positivos que los miembros de la Organización sienten que poseen y constituyen recursos para alcanzar los

---

<sup>4</sup> Se empezó a conceptualizar a partir del campo de fuerzas de Kurt Lewin. Ver Lewin, Kurt: “FIELD THEORY IN SOCIAL SCIENCE”. Editorial Harper & Row, Nueva York, EEUU, 1951.

objetivos”<sup>5</sup> y la segunda, como “Elementos, recursos, habilidades, actitudes o técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr una buena marcha de la organización”.

En el ámbito externo, se sitúan las oportunidades y las amenazas, definiéndose la primera como “Factores o recursos que los miembros de la Empresa sienten que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de sus objetivos”<sup>6</sup>, y en el caso de la segunda como “...los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico o tecnológico”.

- La evaluación de la Misión.

La Misión puede ser definida como la “identificación de los propósitos, fines y límites de la institución...” siendo ésta “...la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción”<sup>7</sup>.

La misión pareciera ser una simple pregunta: “¿Cuál es nuestro propósito como institución hoy y cuál debiera ser en el futuro”.

Aunque en la mayoría de las ocasiones la misión se encuentra bien definida en las organizaciones, es posible realizar en forma cíclica la reidentificación de sus propósitos, fines y límites. No obstante, la misión responde a un fin superior, el

---

<sup>5</sup> Ph.D. Lagos, Carlos René: “DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LATINOAMERICA”. INCAP, Ciudad de Guatemala, Guatemala, 1994. Pág. 140, 141

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Comité Interministerial de la Modernización de la Gestión pública, serie guía metodológica: “PLANIFICACION EN LOS SERVICIOS PUBLICOS”.

entorno muchas veces varía de tal forma que a la larga produce un desfase ostensible entre los componentes de la misión y las nuevas demandas o requerimientos del medio que pueden visualizarse como variaciones reales o irreversibles.

La PE recoge este proceso de replanteamiento de la Misión y la encauza hacia un nuevo estadio. La misión de la organización busca tener un efecto cohesionador en el conjunto de sus miembros, puesto que establece un norte común con el cuál éstos pueden sentirse comprometidos.

- La determinación de los Objetivos Estratégicos.

Los objetivos pueden ser definidos como “...los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su experiencia y operaciones”<sup>8</sup>. Los Objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y guardan coherencia con la misión y el resultado del diagnóstico inicial. De este último, se pueden deducir tanto las potencialidades y desafíos como también, los riesgos y limitaciones para la elaboración de dichos objetivos estratégicos.

La amplitud o radio de acción del Plan Estratégico, depende directamente del conocimiento de los aspectos ya mencionados para desarrollar sus objetivos.

---

Santiago, Chile, 1996. Pág.19.

<sup>8</sup> William F. Glueck y Lawrence R. Jauch: “BUSINESS, POLICY AND STRATEGIC MANAGEMENT”. Editorial Mc Graw-Hill, Nueva York, EEUU, 1984. Citado por: Hampton, David R. En “ADMINISTRACION”. Segunda Edición, editorial Mc Graw-Hill, ciudad de México, México, 1989. Pág.147.

En síntesis, los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: “¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión”<sup>9</sup>.

- La definición de las Metas.

Una meta puede ser entendida como una situación futura lograda. Las metas se encuentran estrechamente relacionadas con los objetivos, puesto que son los resultados concretos que contribuirán a su logro. Una definición correcta de las Metas permite evaluar o medir el logro de los objetivos.

De esta forma la especificación de las Metas corresponde a un proceso en que se “clarifican” los resultados a conseguir para el cumplimiento de cada uno de los objetivos. Se pueden distinguir dos tipos de “Metas”, dependiendo de la finalidad que éstas persigan:

**Las Metas de Producción:** Las metas de producción contiene una declaración explícita del tipo de productos, de los niveles de actividad que se refieren generalmente, a las preguntas ¿qué? Y ¿cuánto?. A diferencia de los objetivos, que se proyectan a plazos más cortos. No son necesariamente de tipo cuantitativo; pueden también ser cualitativos, por ejemplo, cuando hacen referencia a acciones no cuantificables y cuando corresponden a objetivos de tipo normativo, cuya finalidad es dar un marco ético-político a la acción de la institución.

---

<sup>9</sup> Comité Interministerial de la Modernización de la Gestión Pública:Op-cit.Pag.24.

**Las Metas de Gestión:** Las metas de gestión tienen como característica fundamental el hacer referencia al “¿cómo?”, esto es, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto.

De lo anterior se desprende que una meta de gestión debe:

Contener el propósito de mejorar los procesos institucionales en alguna de sus dimensiones (calidad de servicio, por ej.).

Ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa de la acción interna de la organización y no de las decisiones de otros o de factores exógenos, tales como; el nivel de actividad económica; las decisiones que tomen agentes privados y los cambios bruscos de demanda, entre otros.

- La fijación de una Estrategia.

El concepto de estrategia proviene de una palabra griega *strategos*, jefe de ejército, y tradicionalmente fue usada en el terreno de la guerra, pero para la planificación tiene un significado mucho más importante, básicamente es entendida como la adaptación de los recursos y actividades de la organización al entorno cambiante; en pocas palabras, “...estrategia es la forma o el camino que la organización sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos”<sup>10</sup>. Las estrategias no pretenden describir con exactitud y detalle cómo ha de lograr la institución sus objetivos, ya que ésta es la tarea de los programas y proyectos, pero sí ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Por lo tanto, el propósito de la estrategia es determinar y transmitir a través de las políticas una imagen acerca de qué tipo

---

<sup>10</sup> Hermida, Jorge: “ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA”. Editorial Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1992. Pág. 194.

de empresa se desea proyectar. En este sentido, las Políticas “...constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento de la toma de decisiones”.

## **II. ANTECEDENTES GENERALES**

### ***1. El Comité Interministerial para la Modernización de la Gestión Pública Chilena.***

La Modernización del Servicio de Tesorerías de Chile, se ha articulado dentro del rol asumido por el Estado como ente impulsor de las nuevas ideas para dar solución a los problemas del mundo moderno.

Con la llegada de la democracia a Chile, los cambios que vinieron en la administración del Estado fueron muy variados; Respecto al tema, el impulso vino proveniente de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, para promover la Modernización de la Gestión Pública. El objetivo principal que se ha buscado es mejorar la capacidad de las Instituciones Públicas, para asumir las nuevas propuestas y objetivos planteados. Así, la Modernización se definió como la optimización integral y coordinada de la función pública, en sus áreas política y de gestión gerencial, aunando en un plan global los esfuerzos específicos sectoriales, regionales o locales, con acciones y proyectos que, por su transversalidad, deben ser abordados en forma unitaria en pro de una mayor eficiencia.

En el año 1995, se estableció un Programa focalizado de Modernización de los Servicios Públicos, en el cuál se señalaban los siguientes aspectos:

- Introducir nuevas técnicas de Gestión que incluyan los procesos de Planificación Estratégica, Control de Gestión, Benchmarking, etc.

- Crear políticas de Recursos Humanos, encargadas de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos, mejorar el sistema de calificación e incluirlos y hacerlos partícipes del proceso de cambio.
- Utilizar eficientemente los recursos.
- Mejorar la calidad del Servicio que se entrega a los usuarios.

Ese mismo año, se conformó el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, que quedó integrado por:

- Ministerio del Interior.
- Ministerio de Hacienda.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

El programa mencionado, apuntaba a modernizar 34 Servicios pertenecientes a la Administración Pública chilena, donde los métodos se basan en realizar grupos de trabajo que desarrollen diagnósticos FODA, para crear una Misión institucional, apoyada por la definición de objetivos, estrategias, mecanismos e instrumentos que evalúen los resultados, siempre en pro de mejorar la calidad de los bienes y servicios que se entregan a los ciudadanos.

Para llevar a cabo éste proceso, el Gobierno señaló tres compromisos generales y de gran importancia:

- Aumentar los recursos fiscales que se destinan a capacitación, hasta alcanzar el 1% imponible al personal.
- Crear un conjunto de medidas con el objeto de incrementar la efectividad de la capacitación del Sector.
- Crear instancias de participación para los funcionarios, donde éstos puedan reunirse con sus directivos, y llegar a acuerdos referentes al tema de la capacitación.

Referente a esto último, el mensaje del Presidente de la República señalaba: “La modernización de las instituciones públicas constituye una de las más altas prioridades de las políticas de gobierno. La capacitación de los funcionarios públicos es un componente central de dicha política. Este conjunto de iniciativas apunta a desarrollar un nuevo sistema de capacitación para el sector público, el cual será una pieza fundamental del proceso de modernización. Su puesta en marcha tendrá sin duda un impacto positivo en la productividad laboral, en la eficiencia de las instituciones y en la ampliación de posibilidades para los funcionarios, y les permitirá también mejorar la capacidad de las instituciones públicas de brindar un servicio de calidad.”

## **2. El Servicio de Tesorerías de Chile.**

### **Antecedentes Históricos**

El Servicio de Tesorerías, fue creado a partir del D.L 1.708 del año 1927, con la finalidad de darle unidad y cohesión al antiguo servicio de las Tesorerías Fiscales, Municipales y de Beneficencia, así como estructurar una organización más moderna y adecuada a las nuevas exigencias que en aquellos momentos comenzaban a presentarse. Sin embargo, esta institución tiene una herencia histórica, que proviene del nombramiento de Jerónimo de Alderete por parte de Pedro de Valdivia, como primer Tesorero de la provincia de Chile, nominación que fue ratificada por el príncipe Blasco Núñez Vela, Virrey del Perú.

Por aquellos años de la década de 1920, se definía a la Tesorería como “el Servicio encargado de recaudar, custodiar y distribuir, según las necesidades de los distintos servicios, los fondos y valores fiscales, municipales, de la beneficencia, y en general, de todos los Servicios Públicos”.

Anterior a este Servicio, existían dos organismos que le precedieron: la Dirección del Tesoro y la Dirección de Contabilidad regidas por la ley del 20 de Enero de 1883. El número de Tesorerías que la Ley establecía era de cincuenta, una en cada capital de Departamento, en los puertos mayores y en los territorios de Angol y Magallanes. La función principal era dirigir y vigilar la recaudación tributaria (ingreso nacional), distribuir los dineros entre las distintas Tesorerías del país, además de llevar el estado de cuentas de estos fondos.

En 1927, se consideró prudente dictar una nueva ley, que se argumentaba en la caducidad e inaplicabilidad de la organización fundada en 1883, ya que se demostraba que no era capaz de responder a la nueva realidad nacional. Era tal la necesidad de dar un cambio a la institución, que en los artículos de la ley, se establecía que la organización debería articularse de manera similar a una institución bancaria, con agencias locales y una oficina central.

En la década de 1960, se intentó agilizar el funcionamiento del Servicio, descentralizando sus funciones y reestructurándolo. Así, se dictó el D.F.L n° 179 de 1960, a través del cuál se otorgaba una nueva Ley Orgánica al Servicio, la que estableció la existencia de una Tesorería en la capital de la República, una Tesorería Provincial en cada una de las provincias y una Tesorería Comunal en cada comuna. La reestructuración, también implicó el traspaso de departamentos dependientes hasta ese momento de otros Servicios Públicos no relacionados con el tema de la recaudación. Fue así como en 1968, las funciones que desarrollaba el departamento de Cobranza Judicial de Impuestos, dependiente del Consejo de Defensa del Estado, fueron traspasadas al Servicio, lo que dio origen a las actuales secciones de cobranza de las Tesorerías provinciales y comunales, y al departamento de Cobranzas y Quiebras de la Tesorería General de la República; de esta manera, toda la actividad recaudadora del país, quedó centralizada en un solo organismo.

Respecto de las Tesorerías provinciales y comunales, éstas se mantuvieron en vigencia con la nueva ley Orgánica, con igual tipo de funciones hasta el año 1981, momento en que se incorporaron las Tesorerías regionales y se suprimieron las comunales. Ese mismo año, en el marco de las directrices ideológicas del régimen militar, a parte de la reducción del tamaño del Servicio, se produjo el traspaso de la

función de la recaudación a la banca privada, la cual pasó a ser el intermediario más importante entre el ciudadano que paga sus impuestos y contribuciones, y la Tesorería.

Como Servicio, la Tesorería ha tenido una tradición cultural Jurídico - Normativa, reflejada en su última Ley Orgánica (D.F.L n°1 de Hacienda de 1994), que se estructuró sobre la base de una amplia gama de normas legales, de carácter constitucional, legal y de potestad reglamentaria. Con la existencia de éstos marcos, el llevar a cabo actualmente un proceso de cambio, presenta condiciones bastante particulares.

En los últimos años, se han creado también para el cumplimiento de los objetivos Institucionales, comisiones permanentes de participación con otros servicios públicos, como el Servicio de Impuestos Internos, el Servicio Nacional de Aduanas, la Contraloría General de la República, las Fuerzas Armadas y el Banco Central de Chile. Además, se han establecido convenios de cooperación entre los tesoreros y los alcaldes de todo el país.

## Misión, Usuarios, Funciones y Estructura de la Tesorería.

El Servicio de Tesorerías, dependiente del Ministerio de Hacienda, tiene una misión, funciones y una estructura dadas principalmente por la Ley Orgánica de 1994. Además, la institución ha identificado a sus principales usuarios, mediante el desarrollo de un proceso de planificación estratégica, que será presentado más

adelante cuando se aborde específicamente el Plan Estratégico del servicio para el período 1994-2000. Por ahora, presentamos estos cuatro elementos como sigue:

- Misión

“La Tesorería General de la República es el principal organismo encargado de compatibilizar los flujos de fondos propios del Estado con las obligaciones de éste, de modo que sean canceladas oportunamente, determinando además, las necesidades de endeudamiento a objeto de financiar los déficits, o bien, la utilización del superávit, según sea el caso”.

Esta es la misión que se establece en la Ley orgánica del Servicio, y es la utilizada oficialmente por la institución como la razón de ser de la Tesorería, que debe conocerse por todos los actores que la rodean.

- Usuarios

a- Todas las personas que legalmente deben cumplir con sus obligaciones pecuniarias para con el Estado (Impuesto a la Renta, Contribuciones de Bienes Raíces, IVA, Derecho de Aduanas, Patentes Mineras, Deudas ex-Cora, Crédito Fiscal Universitario, etc.).

b- Las personas que son acreedoras del Estado (Devoluciones del Impuesto a la Renta y de IVA, pensionados, galardonados por premios nacionales, bonificación de

riego y drenaje, bonificación forestal, cobro de los bonos de reforma agraria, cobro de subsidios, etc.).

c- Usuarios que requieren la participación del Servicio de Tesorerías en el Desarrollo de sus labores propias (Poder Legislativo y Judicial, Ministerios en General, especialmente de Hacienda y sus servicios dependientes, Contraloría General de la República, Banco Central de Chile, Banco del Estado de Chile, Instituciones de la Defensa, Municipalidades, Universidades).

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

- Público en general; personas naturales y jurídicas.
- Usuarios Institucionales y autoridades.

- Funciones

Las funciones principales de la Tesorería son:

- Recaudar todos los ingresos y créditos del sector Público, con excepción de los que constituyen ingresos propios de cada servicio.
- Pagar todas las obligaciones del Tesoro Público, como son los subsidios, devoluciones de impuestos, distribución del Fondo Común Municipal, teniendo para estos efectos el rango de servicio fiscalizador.

- Administrar la Deuda Pública tanto Interna como Externa.
  
- Cobrar administrativa y/o judicialmente los tributos y créditos morosos.
  
- Llevar una Cuenta Única Tributaria CUT para cada uno de los contribuyentes, en la cuál se registren todos los derechos y obligaciones tributarias de éstos y demás deudores del Sector Público. Entregar a los contribuyentes información sobre el estado de la CUT.
  
- Administrar el sistema de contabilidad del Tesoro y contabilizar las demás operaciones que ejecuta, en conformidad con las instrucciones vigentes, emitiendo los correspondientes informes.
  
- Entregar información a las autoridades, respecto de los antecedentes derivados de la contabilidad pública.

- Estructura

Según su Ley Orgánica, el Servicio está compuesto por:

- Una Tesorería General, con sede en la capital.
- Catorce Tesorerías Regionales, en cada una de las regiones del país.
- Veintitrés Tesorerías Provinciales, en algunas provincias importantes del país.

La Tesorería General en Santiago posee los siguientes departamentos:

- *Departamento de Personal*, al cual le corresponde crear y mantener un sistema de gestión de los Recursos Humanos, describiendo su funcionamiento en los aspectos cualitativos y cuantitativos, fomentando la participación, motivación e integración de los funcionarios al esfuerzo modernizador continuo, y definiendo e implementando una política de personal que contemple las necesidades geográficas y funcionales del Servicio.

- *Departamento de Administración*, el cual debe administrar los recursos físicos y financieros del Servicio; ejecutar el sistema de correspondencia, y proponer al Tesorero las acciones para un mejor aprovechamiento de este recurso. Es responsable además, de ejecutar el sistema contable y presupuestario con el objeto de generar información oportuna para la toma de decisiones.

- *Departamento de Operaciones*, que es el responsable de la gestión operativa de las Tesorerías regionales y provinciales, debiendo proponer e implementar las políticas que para el buen funcionamiento de dicho objetivo se requieran. Debe simplificar los procedimientos operativos y su mejoramiento, Crear y evaluar los indicadores de gestión relevantes para la marcha de la Institución, como así mismo, ser el canal de comunicación entre las Tesorerías regionales y provinciales y la Tesorería General. Debe, además, proponer instrucciones para la ejecución, control y evaluación de la gestión operativa del Servicio, y elaborar estadísticas sobre la gestión de las Tesorerías del país.

- *Departamento Jurídico*, al cual le corresponde asesorar a las distintas unidades en materias jurídicas, difundiendo la jurisprudencia administrativa y judicial que incidan en la gestión operativa, y uniformar los criterios.

- *Departamento de Estudios y Desarrollo*, el cual debe proveer las definiciones, herramientas y servicios del manejo del recurso de la información, requeridos para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.
  
- *Departamento de Cobranzas y Quiebras*, que es el responsable de desarrollar los programas de cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos morosos del sector público, impartiendo las instrucciones necesarias para el control y evaluación de esta función. Debe realizar el control y registro de las quiebras a nivel nacional e intervenir directamente en la quiebras substanciadas en los juzgados de la Región Metropolitana.
  
- *Departamento de Finanzas Públicas*, al cual le corresponde administrar la Cuenta Única Fiscal en el Banco del Estado, debiendo además administrar, controlar y distribuir los recursos financieros que deben enterarse en arcas fiscales.
  
- *Contraloría Interna*, el que debe supervisar que las distintas acciones administrativas y financieras se ajusten a la normativa legal vigente, realizando funciones de control que permitan las acciones preventivas necesarias para su mejor cumplimiento.

### **III. EL PROCESO DE CAMBIO**

Las líneas siguientes, se refieren a las principales orientaciones del proceso de cambio del Servicio de Tesorerías y a las transformaciones y reformas que éste ha provocado, tanto en la actitud de las personas como en la manera de ejecutar las actividades. Para tal efecto, se ha tomado en cuenta el período que va entre los años 1994 a 1999. Sin embargo, antes de ir a lo específico de ese tramo de tiempo, es necesario hacer referencia a los primeros años de la vuelta a la democracia en Chile.

#### ***1. El período de 1990 - 1994.***

El Servicio de Tesorerías inició desde 1990 su proceso de modernización, en el cual, uno de sus ejes centrales en sus comienzos fue la restitución de la dignidad del trabajo que desempeñan los funcionarios públicos. Para ello, se contrataron especialistas en salud ocupacional que hicieron estudios serios sobre la luz necesaria para desempeñar un buen trabajo, el tipo de sillas y escritorios más aptos para los digitadores y el personal que atiende público, y el espacio adecuado para evitar condiciones de hacinamiento, entre muchas otras cosas.

Es así como, para avanzar en la modernización del Servicio, el Sr. Tesorero de la época, don Humberto Vega Fernández, formuló un programa de modernización que contempló 15 proyectos iniciales y prioritarios, en torno a los cuales se pretendió llevar a la práctica una nueva concepción de servicio público y en especial, del Servicio de Tesorerías.

De esta manera, se orientó el Servicio hacia un proceso modernizador que apuntó principalmente a mejorar las siguientes áreas:

- Condiciones físicas del entorno de trabajo de los funcionarios.
- Aumento de la capacidad de procesamiento del sistema de computación.
- Diseño y aplicación de un programa de capacitación.
- Conformación de equipos de dirección ampliados.
- Generación de una política de comunicaciones hacia el personal y la opinión pública (lo que dio origen al actual staff de Comunicaciones y Relaciones Públicas).
- Consolidación y desarrollo de los diversos sistemas de información que apoyen la operación del Servicio.
- Generación de vínculos permanentes con los otros organismos de la Administración Tributaria y,
- Creación de nuevas oficinas para resolver problemas de congestión en la atención de público en ciertos puntos críticos.

Estos fueron los primeros pasos en la modernización del Servicio de Tesorerías; este fue el período comprendido entre los años 1990 y 1994, donde el Tesorero Humberto

Vega, concentró sus esfuerzos en mejorar las condiciones de trabajo de sus funcionarios y en iniciar el camino de adoptar mejores formas de atención a los contribuyentes. Experiencias de este tipo, no son comunes en países en desarrollo, lo que le da una gran importancia a los esfuerzos realizados por el Tesorero mencionado.

## **2. Proyecto estratégico 1994-2000**

En el año 1994, como consecuencia de las políticas modernizadoras que se habían impulsado por parte del Gobierno, la Institución se sumó al proceso, desarrollando el *Plan Estratégico 1994-2000*. A partir de éste y de los lineamientos entregados en los objetivos generales de la Modernización, se dio paso a la creación de la Misión, Funciones, Objetivos estratégicos, determinación de los usuarios y claridad de los procedimientos a utilizar. Cabe señalar, que este supuesto proceso de Planificación Estratégica fue desarrollado sólo con la participación de los ocho jefes de Departamento del Servicio, más el Sr. Tesorero General de la República.

Cuando se creó el Proyecto Estratégico, se pretendió dar énfasis a la atención de los contribuyentes, en términos de calidad, rapidez y satisfacción. Para esto, se alineó la Institución sobre la base de trabajar en función de objetivos, metas y resultados.

Por lo tanto fue necesario el establecimiento de los **Objetivos Estratégicos** del Servicio, que son los siguientes:

- Dar satisfacción a los usuarios agilizando y simplificando los procedimientos internos.
- Perfeccionar un sistema de control para la obtención de metas, objetivos y resultados.
- Ser herramienta importante en la gobernabilidad fiscal, a través de la maximización en la recaudación y cobranza de tributos y créditos morosos, junto a una eficiente ejecución presupuestaria del Tesoro Público.
- Incluir la participación de los funcionarios de la Institución como sujetos y actores de la Modernización.
- Configurar una organización flexible capaz de observar y enfrentar el cambio tecnológico institucional de su entorno.

Muchas de las opiniones de los Jefes de departamento, apuntan a que sí se han logrado aspectos importantes de los planteados en dichos objetivos.

El Sr. Christian Quezada, Jefe del Departamento de Estudios y Desarrollo, señala: “actualmente, podría decir que a nivel de Departamento, la participación de los funcionarios es claramente visible, ya que se realizan reuniones semanales, donde se discuten distintos temas referentes a cambios que debemos adoptar como Departamento”.

Por su parte el Sr. Jorge López opina: “Como Servicio, las personas se han acostumbrado a los cambios tecnológicos que se han aplicado. Actualmente, hemos firmado un convenio con el Banco del Estado, para incorporar en las sucursales a lo largo del país, el servicio de los TESOMÁTICOS, que son una especie de cajeros automáticos donde las personas reciben información y realizan ciertos trámites. De éste modo, estamos cooperando con la descentralización de los trámites, ahorrándole tiempo a los funcionarios, a los usuarios, y además, estamos disminuyendo considerablemente los costos..”

El Sr. Eugenio Guzmán, respecto al tema establece que “desde hace un tiempo que estamos respondiendo a uno de los lineamientos solicitados por el Gobierno en el tema de la Modernización; estamos utilizando el Control de Gestión, ya que los funcionarios han perdido el temor a trabajar con datos estadísticos y con indicadores. La etapa de implementación ya fue superada, por lo que actualmente, se rinden cuentas y se evalúan los resultados...”

Es importante destacar, que para llevar a cabo el logro de los objetivos, se definieron las siguientes **Estrategias** o tareas:

- Aumentar la productividad en el cumplimiento de las funciones del servicio, donde se debía disminuir el tiempo de demora de los procedimientos, realizar evaluaciones de tipo ex-post, crear indicadores de gestión, incorporar avances tecnológicos, y todo esto con la finalidad de obtener información relevante para el Servicio.

- Perfeccionar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para que incremente la motivación, la participación y la integración de los funcionarios y de la organización al esfuerzo modernizador, creando canales de participación, fortaleciendo el Sistema de capacitación, e implementando un sistema de evaluación del desempeño equitativo y transparente.
- Lograr una eficiente ejecución presupuestaria del Tesoro Público, a través de la maximización de la recaudación, de la cobranza y del perfeccionamiento del control y oportunidad de egresos, rediseñando nuevos procesos de cobranza, mejorando el sistema de control de los organismos recaudadores, y sobre todo mejorando la calidad, oportunidad y contenido de la información que se entrega a la autoridad en términos económicos.
- Entregar un servicio óptimo a los usuarios, manteniendo actualizada la base de datos.
- Conformar una estructura organizacional flexible frente al cambio de su entorno, llevando a cabo los procesos de descentralización y desconcentración de la gestión interna del servicio; haciendo que el funcionamiento de la Institución esté articulada con los objetivos modernizadores generales.

Como una manera efectiva de llevar a cabo la correcta marcha de la Institución considerando las estrategias propuestas, se estableció tomar a los ciudadanos como centro del actuar organizacional. Por esto, fue necesario reorientar las funciones de la Tesorería, reagrupándolas en procesos que estuviesen orientados a dar una real satisfacción a las personas.

Esta idea de cambiar de una organización funcional a una por procesos, fue la más importante dentro del Plan Estratégico. De acuerdo a éste, se ha definido la estrategia de procesos de la siguiente manera:

*“Un modo de efectuar una efectiva definición de funciones, la cual, trae aparejado todos los beneficios de la buena marcha organizacional, es considerar al cliente como el elemento central de todas las actividades que realiza el Servicio de Tesorerías. Esto significa repensar a la Tesorería, en lo referente a las funciones que realiza, de modo que éstas se reagrupen en procesos orientados a dar satisfacción clara al requerimiento del cliente.”*

*“Esto significa dotar de autonomía a cada Proceso, es decir, cada Proceso estará constituido por diversas tareas, operaciones o funciones que en la actualidad se efectúan concentradamente. Lo anterior, significa que el proceso de atención de público, o el de registrar en Cuenta Única Tributaria (CUT), o el de emitir un cheque, ya no estará ubicado en una sección, cuya única función es la definida incluso por su nombre. Este cambio, que pareciera introducir un caos en los sistemas de control, o en la normativa, o en la duplicación de funciones, no es tal, pues aparece como central la satisfacción del cliente y, por lo tanto, la agrupación de funciones en un proceso, lo que físicamente constituye un **Centro de Trabajo**, tiene como objetivo y forma de control el satisfacer un requerimiento específico<sup>1</sup>.*

Es así como se establecieron los siguientes procesos:

## 1. Procesos con orientaciones verticales.

---

<sup>1</sup> Extraído textualmente del Informe Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos, 1998 de la tesorería General de la República.

- Entrega y Actualización de la Cuenta Única Tributaria CUT en forma interactiva.
- Pago de Beneficios a favor del contribuyente.
- Cobranzas.
- Ingreso masivo de información.
- Atención a la autoridad económica.

## 2. Procesos con orientación horizontal.

- Administración de la normativa legal.
- Coordinación operativa.
- Administración de la información.
- Administración de recursos financieros.
- Administración de los recursos humanos.
- Monitoreo de rendimiento.
- Comunicaciones e imagen.

## **3. El Clima Organizacional**

Después de algunos años de implementación de las transformaciones citadas, el Sr. Cerri opina respecto al actual clima organizacional: “Para que una institución funcione, se debe tomar en cuenta un aspecto importante, y este es tratar de alinear aquellos valores que tienen los funcionarios, con los valores base de nuestra institución, con el objeto de articular los intereses individuales con los organizacionales.”

“Por otra parte, los funcionarios, no sólo de la Tesorería, sino que a nivel de la Administración Pública en general, tienen una personalidad temerosa, de individualismo, de autismo, miedo a dar la opinión ante las autoridades que están por sobre ellos. Sin embargo, esto se explica por los años de autoritarismo que existieron en nuestro país, donde el estancamiento de las remuneraciones y el descrédito de la función pública, influyeron de sobremanera en el actuar de las personas”

La Srta. Carolina López, joven asesora del Departamento de Personal, por su parte señala que “las relaciones interpersonales dentro de la institución muchas veces impiden la apuesta por el cambio, ya que ha costado de sobremanera hacer que los funcionarios trabajen en equipo; se han hecho esfuerzos por que las personas entiendan que muchas veces éste modo de trabajo facilita y acelera los procesos decisionales, y que llevan al logro de los objetivos organizacionales... En general, encuentro que los funcionarios antiguos son muy reacios a aceptar los cambios, tal vez esto se explique porque sienten una especie de ataque o invasión por parte de los nuevos profesionales que ingresan con los ideales inculcados en las Universidades, con tendencias claras de cambios y trabajo en grupo.”

La opinión del Sr. Quezada respecto al tema, difiere un poco, ya que dice: “creo que es muy duro decir que los funcionarios antiguos se sienten atacados por los nuevos, ya que hay que ver en primer lugar en qué casos se da. Muchas veces, esto se explica por las actitudes con que llegan ciertas personas al servicio a ocupar nuevos cargos. Pienso que si las instancias de participación se dan, las personas responden bien. Sin embargo, no hay que cerrar los ojos ante la realidad de que los funcionarios a veces no se sienten motivados en la especialización, porque no ven resultados concretos.”

“Por otra parte, creo que hay un tema que está fallando dentro del clima de la organización, y éste es el relativo a las comunicaciones, ya que si bien los canales comunicacionales de tipo formal están establecidos, la información no estipulada en los procedimientos reglados, no llega con la calidad que corresponde, no pasa tal vez por las líneas que debiera, es decir, no hay mucha fluidez en términos comunicacionales. Creo que este punto se puede tomar como una debilidad dentro del servicio, que perjudica a la aplicación del cambio”.

Otras ideas provenientes de quienes dirigen a este Servicio, coinciden en que los Jefes de Departamento ven una realidad distinta al momento de comparar su Departamento v/s la Institución. Por ejemplo, tanto el Sr. López como el Sr. Guzmán, señalan: “dentro de mi Departamento no veo demasiada resistencia al cambio, como a nivel macro, es decir, como a nivel institucional...”

En el año 1996, la Dirección de Presupuesto (DIPRES), dependiente del Ministerio de Hacienda, realizó un estudio de clima organizacional, en los servicios públicos llamados “tradicionales”, entre los cuales se encontraba la Tesorería. Parte de este estudio incluía entrevistas a distintos tipos de funcionarios.

Cuando se realizó la pregunta relacionada con el por qué trabajaban en el Sector Público, los funcionarios respondieron:

- Directivos y Profesionales:

- Vocación de Servicio.
- Carrera Política.

- Tránsito para la formación profesional, para luego emigrar al Sector Privado.

- Técnicos, Administrativos y Auxiliares:

- Estabilidad laboral.

- Horarios fijos.

- Beneficios sociales.

En el año 1998, la Tesorería General de la República, contrató los servicios de una empresa consultora externa para que realizara un análisis de clima organizacional, el cual arrojó resultados, según el Sr. Quezada, “un tanto sesgados, ya que las opiniones vertidas por los funcionarios estaban llenas de prejuicios, y en algunos casos de resentimientos”. En su opinión, no se llevó a cabo una correcta filtración de las opiniones entregadas, de tal forma, que el propio Departamento de Estudios y Desarrollo, debió verificar y volver a evaluar la información adquirida, llegando a la conclusión que si bien aún existían puntos deficitarios en el área de clima organizacional, especialmente en lo referente a comunicación, igualmente se podía asumir que la Tesorería estaba en el camino correcto de alcanzar relaciones interpersonales satisfactorias y de crecimiento mutuo.

Pero la Tesorería no es un servicio que nunca haya vivido procesos de cambio un tanto traumantes. Ya se vivió en el año 1978, un gran cambio que repercutió fuertemente en lo que fue la cultura del Servicio, ya que por una parte las Tesorerías Comunes fueron eliminadas y pasaron a ser Tesorerías Municipales, produciéndose una reducción de personal de 3.500 a 1.300 funcionarios, congelando la planta. No sólo estaba el sentimiento de tristeza por los compañeros perdidos, sino que también

el temor y la desconfianza de aquellos que quedaban, sobre qué sucedería con ellos en el futuro. Ese mismo año se implementó el cambio tecnológico más grande de las últimas décadas al comenzar a trabajar con computadores, los cuales para los funcionarios eran en cierta forma una amenaza, ya que ellos los veían como una máquina que los podía llegar a reemplazar.

Sin embargo, al pasar los años se pudieron superar ambos problemas. Luego de 20 años, se asume la cantidad de personal que quedó en la Tesorería, y se han dejado los lamentos por aquellos que se fueron, al mismo tiempo que la desconfianza pasó a segundo plano. Por otro lado, frente a la tecnología de los computadores, desapareció la incertidumbre, dando paso a la aceptación de una herramienta que los funcionarios reconocen que les facilitó y complementó las labores que deben realizar.

#### ***4. Actividades del Servicio para Mejorar la Formación de los Funcionarios.***

Durante este período, se han efectuado diversas acciones tendientes a mejorar las capacidades de los funcionarios, sobre todo de quienes tienen habitualmente relación con los usuarios. Para ello, se han realizado distintos programas para mejorar la capacitación, el desarrollo profesional y la motivación de las personas:

- Cursos de perfeccionamiento técnico por fases de aprendizaje, donde se ha llevado a cabo la preparación del funcionario desde los conocimientos básicos de sus labores, hasta la especialización del área.

- Cursos de desarrollo personal que han permitido complementar e integrar al funcionario con su individualidad al entorno laboral.
- Dictación permanente de normas operativas, que complementan los derechos y los deberes establecidos en la Ley de Bases generales de la Administración del Estado, en la Ley Orgánica del Servicio y en el Estatuto Administrativo, con el objeto de propender a la actualización de los conocimientos de los funcionarios.
- Implementación de cursos de capacitación en materias técnicas - operativas, de idiomas y de desarrollo personal. Además de la realización de convenios con Universidades para la obtención de diplomados en Gestión Directiva y convenios con organismos internacionales para becas en el extranjero.

En este sentido, es importante señalar que la capacitación se ha estructurado de una manera que permite a los funcionarios ir haciendo cursos progresivos para todos los niveles, además de contar con convenios con importantes universidades nacionales y con la Escuela Nacional de Adiestramiento de Francia, lugares de donde vienen instructores a dictar cursos a la Tesorería.

### ***5. El Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos, 1998: La participación de la Tesorería.***

Según la guía informativa del Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos de 1998 “la calidad se basa en el mejoramiento permanente de todos los procesos de la organización con el objetivo de satisfacer y ojalá exceder, las

expectativas de sus usuarios, sean estos ciudadanos u organizaciones, u otros servicios públicos e incluso funcionarios de otros Departamentos de nuestra propia repartición”.

Así conceptualizado, la Tesorería tomó la decisión de participar en 1998 en el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos de la Administración Pública Chilena, no con el objetivo, según lo expresado por el Tesorero, de ganar el premio, sino como un proceso de autoaprendizaje y autoevaluación continua del proceso de cambio vivido, para el mejoramiento de su accionar tanto exterior como interior de la organización; asimismo, para tratar de interiorizar una cultura de calidad.

Dentro de la evaluación que se hace para la calificación al premio a la calidad, se utilizan ocho criterios extraídos de la teoría de Baldrige, que debieron ser atendidos por la Tesorería en su estudio, análisis, profundización y que finalmente fueron redactados en un informe para postular al premio.

Los ocho criterios utilizados para la evaluación fueron:

- Liderazgo y compromiso de la dirección. (100 puntos)
- Satisfacción del usuario. (170 puntos)
- Desarrollo de la personas y la organización. (170 puntos)
- Planificación. (150 puntos)
- Gestión de la calidad de los Servicios y/o productos entregados. (100 puntos)
- Información y análisis. (70 puntos)
- Impacto sobre la comunidad. (70 puntos)
- Resultados. (170 puntos)

Para realizar el informe que sería entregado finalmente al comité evaluador, y con el fin de lograr una correcta autoevaluación y análisis de los ocho criterios correspondientes al premio, la Tesorería se organizó de la siguiente forma:

- Se crearon equipos compuestos por 10 personas, y cada equipo tenía a su cargo el estudio y análisis de cada uno de los ocho criterios.
- Una segunda etapa, estaba relacionada con el estudio y análisis Foda en cada una de las Tesorerías Regionales.
- Finalmente, en una tercera etapa, se redactó el informe.

La Tesorería trabajó arduamente en el proceso de elaboración del informe, ya que era una tarea compleja, a la vez que los funcionarios debían cumplir con sus labores cotidianas. Hubo un esfuerzo físico y anímico grande. Largas y agotadoras fueron las jornadas extra horarias que cada uno de los equipos llevó a cabo para lograr cumplir su tarea a cabalidad, al mismo tiempo de lograr el tan ansiado reconocimiento.

Fueron muchos los temas que abordaron las distintas comisiones y grupos de trabajos que finalmente redactaron el informe. Parte importante y principal de estos temas de calidad que la Tesorería rescató de los criterios de evaluación para el premio fue lo referido al tema de actitudes de los funcionarios y su capacidad de atención hacía los usuarios, de tal forma que puntos relevantes fueron la rapidez del servicio, la amabilidad o el respeto que se prestaba al cliente. Los resultados de las distintas

encuestas fueron estimulantes en cuanto el personal de la Tesorería valoraba en gran medida la “buena y correcta” atención al usuario.

No menos importante dentro del estudio de los criterios de evaluación, fue el valorar e integrar a los proyectos futuros de la Tesorería, la apreciación y sugerencias de las áreas deficitarias del servicio y la necesidad de mejoramiento continuo en distintos aspectos como fue la rápida y eficiente atención en las ventanillas, la implementación de los Tesomáticos y el proceso de desconcentración.

Pensando siempre en el contribuyente se estableció un libro de Reclamos del Servicio de Tesorerías el cual incluía todas las anotaciones registradas por los usuarios. A través de este se buscaba conocer los puntos deficientes en la atención a los distintos usuarios externos y así poder mejorar el servicio. Con esto se logró internalizar el concepto de ciudadano como la persona que tiene derechos, deberes y necesidades que deben ser satisfechas de la mejor manera posible.

Sin embargo, a pesar de todos los sacrificios y días de trabajo, y de haber llegado a la última etapa de calificación, la Tesorería no logró obtener el premio a la calidad, lo cuál conllevó a un alto grado de frustración por parte de los directivos de la Tesorería, ya que sintieron que todos sus esfuerzos habían sido en vano.

Según la opinión del propio Tesorero, sería necesario que hubiera alguna especie de reconocimiento a aquellos servicios que calificaron a la etapa final de tal forma que no se sintiera un ambiente de fracaso al interior de las Instituciones que habían alcanzado esta etapa.

Otros directivos en cambio, señalaban que este sentimiento de frustración era casi una actitud “adolescente”, ya que al entrar a participar por el premio a la calidad, sólo se buscaba un autoaprendizaje y una autoevaluación, y no necesariamente un reconocimiento.

Cabe destacar que más allá de lograr el premio y dejando de lado este sentimiento de frustración, la Tesorería logró avanzar en la atención a los usuarios tanto internos como externos; incluso el tiempo de espera, según recalca el Sr. Guzmán, se redujo a 7 minutos promedio en la denominada “atención express”, lo cual pone a la Tesorería a la cabeza de los Servicios Públicos y la hace incluso competir de igual a igual con instituciones privadas. Por otra parte, en cuanto a la tecnología, los avances han sido sustanciales, ya que según los últimos cálculos de la Tesorería, por cada 2 funcionarios, existe un computador, lo cual permite lograr eficientemente el funcionamiento y agilización de los procesos habituales que desarrolla la Institución.

Igualmente se estudió y puso en marcha la implementación de los antes mencionados Tesomáticos, los cuales siguiendo con la línea de descentralización planteada por el Tesorero, contribuyen a lograr que la Tesorería llegue al final del proyecto modernizador, a cada rincón de Chile, sin que los usuarios deban concurrir a las oficinas centrales, ya que cada Tesomático se ubicó en distintas oficinas del Banco del Estado.

Sin embargo, un punto deficitario dentro de lo que ha sido el proceso de modernización es, como recalca el Sr. Quezada, el de la comunicación al interior de la organización, ya que sin desconocer los canales formales de comunicación, no se

logra aún que las instrucciones y ordenanzas lleguen correctamente a los mandos medios, y a su posterior distribución y comunicación al resto de los funcionarios, lo cuál da pié a malos entendidos e instrucciones llevadas a un mal término.

Dentro de la autoevaluación lograda con la postulación al premio, se observó que el clima organizacional está siendo deficitario, ya que hay ciertos resquemores a lo que es la aplicación de la tecnología y como ésta afecta principalmente a los funcionarios de mayor antigüedad.

Por otro lado, igualmente importante durante los últimos 10 años, es que el Servicio se ha profesionalizado cada vez más, y ya el porcentaje de personal con estudios Universitarios alcanza a más del 30% o 40%, los que en este momento se encuentran realizando cursos profesionales.

A pesar de no obtener el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos en 1998, este año se postuló nuevamente al premio, sin embargo esta vez, se trabajó a nivel central y general, ya que el jefe del Departamento de Operaciones designó a una persona encargada por cada uno de los criterios de evaluación, y éste a su vez, determinó su propio equipo de trabajo. Esta vez no se separó el trabajo en las distintas Tesorerías, sino que se hizo un informe a nivel central.

#### **IV ANTECEDENTES DEL TEMA**

Las tareas a enfrentar en el año 2000 por la Institución, se fundamentan en una profundización del compromiso de modernización asumido, poniendo el énfasis en la atención de los usuarios del servicio y la conducción progresiva de la Institución hacia un estilo de trabajo definido por la obtención de metas, objetivos y resultados.

Los objetivos estratégicos de la Modernización del Servicio, que requieren la participación de las Tesorerías Regionales y Provinciales del País, básicamente son las siguientes:

- Ser herramienta importante en la gobernabilidad Fiscal, a través de la maximización de la recaudación y cobranza, y créditos morosos.
- Dar satisfacción a los usuarios, agilizando y simplificando los procedimientos internos.
- Integrar a los funcionarios de la Institución, como sujetos activos y comprometidos con la modernización.

Se busca lograr estos objetivos mediante la implementación de las siguientes estrategias:

- Aumentar la productividad en el cumplimiento de las funciones del Servicio.
- Proporcionar un servicio óptimo a los usuarios.
- Hacer participe a los funcionarios del proceso de modernización de la Institución.

Para el logro de estos objetivos, se debe potenciar el Control de Gestión en la Institución, por cuanto existe una demanda por una mayor transparencia en el funcionamiento como entidad pública.

El Control de Gestión tiene que ver con las actividades organizacionales que comprende a todos los niveles de la entidad en sus variadas funciones y procesos, que

tiene por finalidad impulsar la acción e incentivar conductas hacia el logro de los objetivos, apoyándose en tecnologías de información y teniendo como centro de interés la persona en sus perspectivas de gestor y observador, con el propósito de alcanzar un mejoramiento organizacional permanente.

## **ASPECTOS GENERALES**

Las orientaciones y políticas de Gestión de los señores Tesoreros Regionales y Provinciales para el año 2000, deben seguir orientadas a la misión del Servicio de Tesorería y basada en sus objetivos estratégicos principales. Es necesario dar un paso mas hacia la modernización y se requiere una declaración de grandes principios que inspiran las acciones de la Tesorería Regional o Provincial expresados por los Directores Superiores referente a temas como:

- Relación de la Tesorería Regional o Provincial y sus usuarios primarios de interés.
- Declaración de objetivos primarios.
- Estilo de gestión a desarrollar.

Es importante que este inserto dentro de la declaración de grandes principios conceptos básicos de comportamiento ético personal y colectivo que están implícitos o explícitos en la Institución, que influyen en el comportamiento organizacional. De los cuales se pueden destacar:

- Vocación y ética
- Legalidad
- Probidad
- Igualdad

## **METAS COMPROMETIDAS PARA EL AÑO 2000**

- Aumentar la eficiencia del cobro moroso: \$82.500 millones de pesos.
- 85 % de las presentaciones en el área de Ingresos, se resolverán en el lapso de 20 días.
- Entrega de los informes contables a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, meta 10 días hábiles a contar de la fecha final de recepción de la información de los Servicios de Aduanas y de Impuestos Internos.

## **LOS COMPROMISOS INSTITUCIONALES CON LA CIUDADANÍA.**

Durante este año de 1999, en el marco de las directrices emanadas desde el Ministerio Secretaría General de Gobierno, el Servicio de Tesorerías formuló su **Carta Ciudadana de Compromisos Institucionales**, comprometiéndose a simplificar algunos trámites y a efectuar algunas acciones que irían en beneficio directo de una mejor atención de los contribuyentes. Así, los compromisos asumidos son los siguientes:

- *Compromiso 1:*

Eliminación del Certificado de Supervivencia, exigido a los beneficiados con pensión de gracia.

- **Acción:**

Se instaló una conexión directa a través de sistemas computacionales con la base de datos del Registro Civil, para confirmar dicha condición en forma interna, antes de hacer efectivo el beneficio.

- *Compromiso 2:*

Enviar a domicilio los avisos recibos, de los contribuyentes acogidos a Convenio de Deudas Tributarias Art. 192.

- **Acción:**

A partir del mes de Noviembre de 1999, los contribuyentes acogidos a convenio, recibirán en su domicilio, vía correo, los avisos recibos para cancelar sus cuotas en las Instituciones Recaudadoras Autorizadas.

- *Compromiso 3:*

Depositar en cuenta bancaria, cualquier devolución que se efectúe a los contribuyentes.

- **Acción:**

En una primera etapa, se depositaron en cuenta corriente, las devoluciones correspondientes a los exportadores que solicitan devolución de IVA Exportador. A

contar del primer semestre del presente año, el 80% de los exportadores que reciben devolución de impuestos, cuentan con este nuevo servicio.

- *Compromiso 4:*

Poner a disposición de los usuarios una red de 40 Tesomáticos, en recintos distintos a las oficinas de Tesorería.

- *Acción:*

El 25 de Agosto de 1999, se pusieron en funcionamiento 13 Tesomáticos de los 40 que se instalarán el presente año en diversas sucursales del Banco del Estado a lo largo del país.

Además, a fines del año 2000, 128 sucursales del Banco contarán con Tesomáticos y/o equipos de uso de servicio compartidos y dispensadores de saldo.

- *Compromiso 5:*

Pagar todas las devoluciones dentro de 5 días, a contar de la fecha de aceptación de la solicitud, excepto en el caso de la Devolución de Impuestos a la Renta y Activo Fijo.

- *Acción:*

A contar del mes de Noviembre de 1999, todas las Tesorerías del país comienzan a pagar las devoluciones solicitadas, que así lo permitan, dentro de un plazo de 5 días.

- *Compromiso 6:*

Atender a los usuarios en un tiempo máximo de 15 minutos desde que ingresa a Tesorería hasta que sale con su demanda satisfecha.

- *Acción:*

Se han instalado en todas las oficinas de Tesorería, ventanillas de atención express, donde el tiempo máximo para satisfacer la demanda de un contribuyente es de 15 minutos.

## V ANALISIS

No cabe duda que los cambios producidos en la Tesorería han apuntado principalmente a dotar a la institución de nuevas tecnologías, tanto para su funcionamiento interno como para la atención de sus usuarios en la prestación de servicios y, por ende, han dotado de autonomía a cada proceso del Servicio y reagrupado a las distintas funciones de acuerdo con este criterio.

Ahora bien, para efectuar el análisis correspondiente, se tomarán como marco de referencia los criterios expresados por Richard Beckhard en sus “Condiciones de éxito y fracaso en esfuerzos de desarrollo organizacional”. En este sentido, se toma la experiencia del Servicio de Tesorerías como un esfuerzo de cambio sistemático que pretende mejorar su gestión, por lo cual, presenta algunas características que pueden ser analizadas desde las perspectivas señaladas por Beckhard. Desde luego, éstas son tomadas sólo como referencia y no como principios absolutos necesarios para el cambio, debido a que si en las ciencias de la administración éstos existieran, no ocurrirían problemas, conflictos, ni mucho menos sería necesario el cambio. Además, se reconoce que hay muchos otros autores que han planteado sus teorías y puntos de vista respecto de los procesos de cambio organizacional, por lo que se insiste en que este es una visión más, que servirá para ordenar y guiar un poco más el análisis.

Beckhard plantea como situación de fracaso a las “condiciones que pueden estorbar el camino hacia el mejoramiento de una organización”, y por otro lado plantea como situación de éxito, a “algunas condiciones necesarias para que un esfuerzo de cambio sea exitoso y duradero”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Beckhard, Richard. “Organization Development: Strategies and Models”. Addison Wesley Publishing CO. Massachusettss E.U.A, 1969. Traducido por Jaime Lopera y Hernando Casas. “Desarrollo Organizacional: Estrategias y

Las **condiciones de fracaso** son las siguientes:

- *Existe una continua discrepancia entre los planteamientos de la alta gerencia en relación con los valores y estilos, y su comportamiento administrativo real.* Esto es, se plantea un nuevo conjunto de valores y estilos de trabajo, que en la práctica están muy lejos de ser adoptados. La organización gasta una cantidad enorme de dinero y esfuerzo durante varios años en esfuerzos de mejora organizacional, sin embargo la efectividad de ésta sólo ha aumentado marginalmente. Los altos directivos aún operan con un estilo autocrático (autosuficiente y no participativo) y el resto de la organización sabe esto y tiene sólo limitada confianza en la exposición de las intenciones de parte de los directivos. Existe cierta incredulidad que hace que el personal actúe con prevención, en forma conservadora y defendiendo sus propios intereses.
- *Existe un conjunto de actividades supuestamente orientadas a lograr el cambio, que no poseen una base sólida de objetivos de cambio.* Además, los directivos que las instituyen, no se han comprometido personalmente en la fijación sistemática de objetivos y planes para lograrlo, y en ser líderes responsables en la mejora de la organización.
- *Confusión de fines y medios.* Algunos directivos que han tenido una experiencia importante de aprendizaje personal en un programa de capacitación, por ejemplo de entrenamiento en sensibilización, promueven la participación de sus demás colegas en tales actividades, sobre el supuesto de que el desarrollo personal de

directivos claves producirá, por sí solo y en relación directa, el mejoramiento de la organización.

- *Existe un marco de referencia a corto tiempo.* Los directivos superiores son activistas, están orientados excesivamente a los resultados y son impacientes. Tienen expectativas no realistas de resultados a corto plazo (de menos de 3 años).
- *Existe ninguna conexión entre los esfuerzos de cambio orientados hacia las ciencias del comportamiento y los esfuerzos de cambio orientados hacia los servicios, la administración, la investigación y las operaciones.* Esto significa que los cambios estructurales no van acompañados de cambios en la conducta de las personas de la organización, referidos a su comportamiento organizacional, costumbres y maneras de realizar su trabajo. No es necesario un cambio radical y de inmediato en esos aspectos, pero si un intento por lograrlo, dirigido por alguien en especial.
- *Existe un exceso de dependencia de la ayuda de asesorías o indicaciones externas al Servicio.* Los directivos de la organización no tienen un compromiso constante y personal con los programas de cambio y las soluciones para afrontar los problemas derivados de éste.
- *Existe un exceso de dependencia de especialistas internos.* Es decir, todos los esfuerzos programados para el cambio, dependen en exceso de la presencia de personas específicas del Servicio. La directiva de línea permite que el esfuerzo de cambio sea manejado enteramente por los especialistas del staff asesor.

- *Existe una extensa brecha entre el esfuerzo de cambio en la parte alta de la organización (niveles superiores y centrales) y los esfuerzos en el medio de ésta. Los cambios, realizados con esfuerzo y compromiso por la alta dirección, no son comunicados ni transferidos al siguiente nivel de la organización, produciendo una desintegración del esfuerzo por cambiar.*
- *Se trata de acomodar un importante cambio de organización, dentro de una estructura antigua o fija.*
- *Existe una confusión de “buenas relaciones” como un objetivo del proceso de cambio, con “buenas relaciones” como un medio para lograr el cambio. Se consideran las “buenas relaciones” como un estado final, sin tomar en cuenta la importante que es tener objetivos claros y planes definidos para lograr el cambio.*
- *La búsqueda de soluciones de recetas y aplicación inadecuada de una estrategia. Se desarrollan estrategias desarrolladas en otras organizaciones, que no tienen nada que ver con la particularidad de la organización en cuestión. Se ensayan soluciones rápidas para mejorar la efectividad de la organización.*

Por otra parte, las **condiciones de éxito** en esfuerzos de cambio organizacional son las siguientes:

- *Hay una presión para el cambio sobre la alta dirección de la organización. Esta presión, que proviene del ambiente interno y externo, induce a un despertar para la acción.*

- *Alguna persona o algunas personas estratégicas dentro de la organización están “padeciendo” (motivadas por la necesidad de un cambio) y deseando hacer un diagnóstico del verdadero problema que amerita un cambio.*
- *Existe un liderato.* Un consultor externo, hombre clave de staff o ejecutivo de nueva línea, que se preocupa específicamente de guiar el proceso de cambio de la organización.
- *Las unidades de línea y el staff especialista identifican el problema en forma cooperativa.*
- *Existe una perspectiva realista de tiempo a largo plazo para el proceso de cambio.*
- *Hay un deseo de afrontar los datos o indicadores que reflejan la situación actual y de trabajar con ellos con miras a cambiar la situación.*
- *El sistema recompensa a las personas de la organización por sus esfuerzos de cambio y mejoramiento, además de recompensarlos por los resultados de corto plazo (metas anuales o semestrales).*
- *Hay resultados intermedios o de corto plazo que son tangibles.*

Ahora bien, a continuación se hará el análisis tomando como referencia las condiciones expuestas anteriormente, y agregando otros elementos que se consideran importantes de señalar. Como ya hemos dicho, no es la intención proponer soluciones

definitivas, sino que presentar un punto de vista, para ser analizado a la luz de lo descrito precedentemente y teniendo en cuenta las visiones de otros autores que se han referido al tema de la reforma. En definitiva, lo que se pretende es sembrar muchas más dudas, y abrir caminos de investigación y opinión.

Para comenzar, podemos decir que sin duda existió y aún existe, una presión tanto interna como externa sobre la dirección de la Tesorería, que induce a un despertar para la acción de cambiar. En este sentido, podríamos hablar largamente de las nuevas condiciones medio ambientales del mundo entero, que hacen que las organizaciones, tanto privadas como públicas, estén en un constante proceso de aprendizaje y de cambio. Los ciudadanos exigen mayores y mejores servicios para poder desarrollarse. La tecnología presiona para no quedarse atrás y ser cada vez más eficaces. Y así, se ha hecho necesario que la Tesorería adopte las medidas necesarias para cambiar y mantenerse vigente.

Por otro lado, como algo más concreto y referido a lo mismo, está el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, organismo que fue creado para coordinar e impulsar los esfuerzos modernizadores de los distintos servicios públicos del país. Tal vez hay distintas opiniones acerca de si el Comité ha cumplido o no eficazmente con este propósito, pero, ciertamente en el caso de la Tesorería, ésta ha sido fiel cumplidora y participante de las ideas, peticiones y premios que desde ese organismo se han impulsado; por lo tanto, puede decirse que el Comité ha sido un factor de presión externa para el cambio que ha vivido el Servicio. Podríamos señalar que a nivel global el Comité no ha sabido coordinar eficazmente el proceso de Modernización, que no han llegado dichos esfuerzos al ámbito regional y local. Sin embargo, no es tema de este trabajo hacer ese análisis, sino que sólo podemos

referirnos al papel jugado por ese organismo en cuanto al proceso de cambio en la Tesorería.

Los principales directivos del Servicio coinciden en que el proceso de reforma vivido por la Tesorería, además de responder a los requerimientos de los niveles superiores del gobierno, responde a una percepción interna de cambio necesario para mantener a la Tesorería vigente. Así, existen personas claves que están “padeciendo”, motivadas por la necesidad de un cambio.

Sin embargo, y a pesar de que esta percepción del cambio como algo necesario es compartida por toda la organización, la participación en la búsqueda de formas para afrontar las nuevas maneras de trabajar y de fijar los objetivos y metas, no es algo destacable. En efecto, el proceso de planificación estratégica que dio el Plan que guía la reforma de la Tesorería, fue hecho entre cuatro paredes con la sola participación del Tesorero General y los jefes de Departamento. En ese mismo proceso, se fijó la misión del Servicio que no es otra que la que se encuentra en la Ley orgánica. Entonces, ¿cómo podemos hacer sentir comprometidos e identificados con los objetivos y la misión de la Tesorería, a personas que ni siquiera participaron en la formulación de los mismos? ¿No se siente una persona más motivada a cumplir con algo que ella misma se propuso como meta a alcanzar, sabiendo cuales son sus potencialidades y limitaciones? No se trata de que sean sólo los funcionarios los que se fijan, por ejemplo, estándares de productividad, ya que pueden exigirse muy poco, pero sí puede llegarse a un acuerdo entre los funcionarios, los directivos y lo que propone el gobierno. En este sentido, cabe una reflexión acerca de lo expresado por el Presidente de la AET.

Respecto de si existe un liderato interno o externo que guíe el proceso de reforma de la Tesorería, esto no se aprecia claramente. Tal vez, hay algunos departamentos, representados en sus jefes, que tienen una mayor influencia que otros a la hora de tomar decisiones importantes. Existe también un comité estratégico, que decide la prioridad de los proyectos que surgen de distintos puntos para mejorar los sistemas o crear otros nuevos. No obstante, no hay una persona o grupo de ellas que estén encargadas específicamente de guiar el proceso de reforma. Sin embargo, un aspecto positivo del cuadro de directivos, es que éstos están muy comprometidos con el proceso y no son “resultadistas”, sino que saben que los cambios requieren de largos períodos de asentamiento, por lo que tienen una perspectiva de largo plazo.

Un aspecto positivo del proceso vivido por la Tesorería, es el hecho de que desde hace aproximadamente dos años, se han establecido un conjunto de indicadores de gestión que miden la gestión de las unidades operativas, es decir, de las Tesorerías Regionales y Provinciales. Esto, que en un comienzo fue resistido por la poca costumbre de las Tesorerías a ser medidas y comparadas, con el correr del tiempo ha sido aceptado y adoptado como una herramienta útil, que les permite evaluarse y tomar las medidas correctivas necesarias para cumplir con las metas propuestas. Este elemento, es algo reciente en las organizaciones públicas, las que hace muy poco tiempo han comenzado a identificar sus “centros de negocios”, con sus insumos y productos correspondientes, para medir la productividad, eficiencia y eficacia de los mismos, lo cual es un gran avance del que la Tesorería no está ajena.

Las calificaciones, que desde hace un par de años están ligadas a un aumento en las remuneraciones, todavía son un proceso poco objetivo que da para que las apreciaciones personales sean determinantes en la evaluación final. En el último año,

el proceso calificadorio causó muchos conflictos, sobre todo entre las personas más antiguas, ya que por primera vez marcó las diferencias entre los funcionarios buenos y malos, los que se veían perjudicados por no poder acceder luego a un mejoramiento salarial. Ante esto, se debe esperar que los funcionarios se acostumbren a recibir recompensas por su desempeño, pero además, hay que diseñar un sistema de calificaciones objetivo y transparente.

Otro aspecto negativo, es el estilo autocrático y no participativo de los directivos de la Tesorería. En más de una oportunidad, jóvenes profesionales han visto frenadas sus buenas ideas por parte de los jefes superiores, bajo la excusa de la falta de presupuesto y fijando su atención en los aspectos decorativos de los proyectos y no en lo realmente importante. Por otro lado, es muy poco común ver a funcionarios administrativos tomando decisiones pequeñas que los saquen de su cotidiano trabajo operativo, lo que indica la escasa confianza que se tiene en ellos. La Tesorería puede tener, como destacaremos más adelante, excelentes programas de capacitación, pero si a esos funcionarios capacitados no se les entregan responsabilidades y poder de decisión, serán muy pronto personas frustradas y desmotivadas. Este estilo de autosuficiencia, se reafirma al recordar que en la definición de la misión y de los objetivos estratégicos de la Tesorería, sólo participaron los altos directivos.

Como ya se insinuaba, algo importante de destacar es la capacitación en la Tesorería. La sección encargada de ella, dependiente del Departamento de Personal, fue creada en 1990, y desde ese entonces comenzó a diseñar e implementar un programa de capacitación progresivo para los funcionarios de todas las plantas, dándoles cursos orientados tanto al desarrollo personal y a la sensibilización para el cambio, como dirigidos a fortalecer los conocimientos técnicos propios del Servicio.

Para ello, existen instructores internos que son funcionarios motivados por una pequeña paga y por la posibilidad de enseñar a sus propios compañeros, además de profesores de destacadas universidades e instructores extranjeros. Todo esto nos señala que en el proceso de reforma de la Tesorería, existe una conexión importante entre los esfuerzos de cambio orientados hacia los servicios, la administración, la investigación y las operaciones, y los esfuerzos dirigidos hacia los valores y el comportamiento de las personas, lo cual es una importante fortaleza. Además, a esto podemos agregar la preocupación del primer Tesorero del período democrático, que como hemos visto se dedicó seriamente a dar solución a los problemas del entorno laboral y de las condiciones de trabajo de los funcionarios.

Una cuestión que afecta negativamente, no sólo a la Tesorería, sino que a la administración pública en general, es el hecho de que en el caso de este proceso de reforma, se está intentando acomodar un importante cambio de organización, dentro de una estructura estable fijada por Ley. ¿Es posible esto?. La solución planteada por algunas personas parece razonable, en el sentido de que igual se puede comenzar por cambiar la cultura de las personas, para que actúen de manera innovadora, sin que pongan como excusa el clásico “siempre se ha hecho así”, para luego presionar una modificación de la normativa que se vería entonces como absolutamente necesaria; en la Tesorería hay muchas normas que no están escritas pero que determinan algunas formas de proceder. Con esto, se resuelve la duda del Fiscal del Servicio, el Sr. Sergio Barros: “Se debe determinar si provocamos un cambio en el marco legal que nos dé las herramientas para provocar un cambio organizacional, o viceversa” Siguiendo esta lógica, cabe recordar lo señalado por Enrique Cabrero Mendoza, en el sentido de que

“las organizaciones no cambian por decreto”<sup>3</sup>, refiriéndose a cuando se considera que la modernización es un problema netamente de eficacia.

Para el futuro, queda la incertidumbre de si la Tesorería seguirá siendo necesaria, sobre todo cuando están predominando las ideas de un Estado pequeño y fuerte. En este sentido, es importante señalar que existe una potente corriente de opinión que sustenta la idea de contar con un solo organismo encargado de la administración tributaria del país, lo que alienta la fusión de la Tesorería con el Servicio de Impuestos Internos. Esto, para algunos es una manera de lograr eficiencia en el giro y recaudación de los impuestos, pero para otros, sería concentrar mucho poder en un solo organismo girador, recaudador y pagador, lo que alentaría la corrupción.

Muchas cosas de este proceso podríamos seguir analizando. Muchas otras, podrían tomarse como ejemplo, tanto para ser imitadas, como para no ser repetidas por otras organizaciones del Estado que estén viviendo experiencias similares. Lo que sí es seguro, es que las estrategias para la implementación de las reformas deben ser identificadas, para darle a este proceso las características de algo dirigido y controlado. No obstante, al hablar de estrategias de reforma, se debe tener en cuenta que no existen recetas, que no hay una estrategia universal a aplicar y que la estrategia seleccionada depende de la realidad de cada organización.

En todo caso, la Tesorería no está sola viviendo estas transformaciones. Se circunscribe dentro de un proceso de modernización de la gestión pública, impulsado

---

<sup>3</sup> Cabrero Mendoza, Enrique. “Cambio en la Administración Pública – Del Administrador al Gerente Público”.

desde el gobierno central. Aunque no es el objetivo de este trabajo profundizar en este tema complejo y mayor, si es necesario hacer algunas reflexiones.

Por ejemplo, ¿ha sido el Comité Interministerial de la Gestión Pública un verdadero impulsor del proceso a nivel nacional?. ¿Se ha fortalecido la modernización de las organizaciones públicas regionales y locales?. ¿Las personas han asumido su rol de ciudadanos, o son todavía considerados como simples usuarios o clientes de los servicios que el Estado les otorga?

Estas interrogantes al parecer aún no se resuelven. Entonces, Celio Franca tendría razón cuando señala que “la teoría y las prácticas de aquello que en general se llama reforma administrativa, han demostrado ser irrelevantes para la alteración de los patrones de funcionamiento de la mayoría de los sistemas de gobierno de América Latina”<sup>4</sup>, lo que señala que los procesos de reforma han abordado el problema con un enfoque esencialmente técnico y administrativo, donde sobresalen los aspectos relativos a la racionalización administrativa, eficiencia en la gestión, mayor administración instrumental, la capacitación, etc., quedando en un segundo término las nuevas formas de interlocución con la ciudadanía.

Sin embargo, podemos señalar que existen algunos avances. En el caso de la Tesorería, se ha entregado la llamada autonomía decisional a las Tesorerías Regionales y Provinciales; los contribuyentes que acuden al Servicio evalúan cada vez mejor la atención y el entorno donde reciben sus prestaciones. Sin embargo, a esto hay que darle solvencia y permanencia en el tiempo, para lo cual es fundamental

---

<sup>4</sup> Franca, Celio. “La reorganización administrativa: problemas viejos y nuevos conceptos”. Revista de Administración Pública. México, 65/66. Enero/junio de 1986. P.126.

fortalecer las relaciones dentro de la organización y mejorar día a día la eficiencia en la administración de los recursos, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, y la efectividad para satisfacer e incluso superar las expectativas de los ciudadanos, a través de la creación de una encuesta nacional destinada a conocer dicha percepción y retroalimentar las falencias detectadas en ella con el fin de implementar los cambios necesarios que reflejen una mejora en la gestión de la institución.

## **PROPUESTAS PARA SUPERAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y FORTALECER LAS CONDICIONES DE EXITO**

- Generar instancias de participación en la toma de decisiones estratégicas; esto es, estableciendo mecanismos concretos, accesibles, oportunos, de conocimiento general, que permitan en definitiva una toma decisional participativa, considerando a todos los funcionarios como eje fundamental de todo proceso de cambio, logrando con ello legitimar las decisiones estratégicas en todos los niveles de la organización. A modo de ejemplo: Reuniones de planificación periódicas entre los directivos y los mandos medios de la organización con el fin de fijar metas consensuadas en conjunto, logrando con ello una base sólida de objetivos de cambio, y a su vez un mayor grado de compromiso respecto de quienes la instituyen.
- Debe existir una constante y permanente capacitación que involucre no tan solo a directivos, sino que a todo nivel de la Organización.
- Se hace necesario tener un conocimiento pleno tanto de los objetivos como los planes definidos por la Institución, para ello es imprescindible aprovechar la fortaleza de las “buenas relaciones” como un medio para la consecución de tales fines.
- Es importante reconocer la cultura organizacional de la Institución en estudio, debido a que cada organización posee una identidad propia con sus particularidades (valores, creencias, costumbres). Se hace necesario entonces al intentar implantar un modelo estratégico establecido por otra organización, el adaptarla a esta considerando dichas variables.

- La comunicación es fundamental si se trata de mantener informado a todos los niveles de la organización, es decir, se debe informar sobre los cambios, las políticas y objetivos que se plantea esta organización, de tal forma de reducir la brecha de los esfuerzos entre la alta organización y el resto de ella.

- La estructura de la organización debe ser flexible, con el fin de adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el entorno, de tal forma de aplicar en forma exitosa las nuevas políticas de la organización, asegurando la permanencia de esta en el tiempo, además de obtener resultados eficaces respecto de su misión.

## VI BIBLIOGRAFÍA

- Chias, Joseph. “Marketing Público: Por un Gobierno y una Administración al servicio del público”. 1º edición. Editorial Mc Graw Hill. 1995.
- Beckhard Richard. “Organization Development: Strategies and Models”. Addison Wesley Publishing CO. Massachusettss E.U.A, 1969. Traducido por Jaime Lopera y Hernando Casas. “Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos”. Libro parte de la serie Desarrollo Ejecutivo, Addison-Wesley Iberoamérica España S.A., Madrid, España, 1988, páginas 106 a la 109.
- Jhon G, Tomás. “Una organización basada en procesos en la Tesorería General de la República”. Seminario de titulación para acceder al examen conducente al Título de Administrador Público. Carrera de Administración Pública. Facultad de Administración y Economía. Universidad de Santiago de Chile. Santiago, enero de 1999.
- Dirección de Presupuestos. “Modernización de la Gestión Pública: Experiencias internacionales y relevantes para Chile”. Ministerio de Hacienda. Ediciones Dolmen. Santiago 1996.
- Ortega Muñoz, Pedro. “Apunte de terminología técnica a emplear en el Programa de Modernización de la Gestión Pública.” Apunte de uso de los alumnos de la Carrera de Administración Pública de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile. Octubre de 1994.
- Orrego, Claudio. “Por un Estado al servicio de la gente”. Programa de Modernización de la Gestión Pública. Santiago, 1997.
- Servicio de Tesorerías. “Informe de Gestión”, 1990 – 1997.
- Proyecto Estratégico 1994 – 2000. Tesorería General de la República.
- Tesorería General de la República. Informe Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos. 1998.
- Asociación de Empleados de Tesorería. Revista Momento. Abril y Septiembre de 1996.
- Programa de Modernización de la Gestión de los Servicios Públicos. Marzo de 1995.
- Servicio de Tesorerías. Proceso de Modernización. Informe, Mayo de 1995.

## **VII ANEXOS**

### **ENTREVISTAS REALIZADAS**

- Sr. Roberto Cerri López. Tesorero General de la República. (Período 1994 – 1999)
- Sr. Eugenio Guzmán Fredes. Jefe Departamento de Operaciones.
- Sr. Jorge López. Jefe Departamento de Finanzas Públicas.
- Sr. Cristián Quezada. Jefe Departamento de Estudios y Desarrollo.
- Sr. Sergio Barros. Jefe Departamento Jurídico.
- Sr. Cristián Arévalo. Presidente Nacional Asociación de Empleados de Tesorería.
- Srta. Carolina López. Asesora Departamento de Personal.

LUGAR DE ATENCION Y ESPERA							
Señalización	1	2	3	4	5	6	7
Distribución del espacio	1	2	3	4	5	6	7
Comodidad del lugar	1	2	3	4	5	6	7
Orden e Higiene	1	2	3	4	5	6	7

5) ¿ Qué considera Ud. que nos falta para brindarle un mejor servicio ?

---

---

---

---

---

Si Ud. desea identificarse, le agradeceremos completar los siguientes datos:

Nombre:

Rut :

Fono :

**GRACIAS POR SU COOPERACION**



**TESORERIA GENERAL  
DE LA REPUBLICA**

**SU OPINION NOS  
INTERESA**

**QUEREMOS CONOCERLA**

DEPARTAMENTO OPERACIONES  
SECCION CONTROL DE LA GESTION OPERATIVA

## AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer en primer lugar a nuestro estimado profesor guía Sr. Luis Romero E., quien con sus conocimientos y aportes representó ser un actor fundamental para la consecución de este trabajo.

Además queremos destacar la voluntad demostrada por cada una de nuestras jefaturas por las facilidades otorgadas a nuestro grupo para el desarrollo de este trabajo.

Finalmente vaya nuestro reconocimiento especial a nuestras familias como pilar fundamental, ya que con su apoyo incondicional fueron superadas todas las barreras que se suscitaron a lo largo de esta carrera.

A todos ellos.....MUCHAS GRACIAS.

**Sr.: Contribuyente**

*Para nuestra Institución, su opinión constituye un valioso aporte, pues, cuando Usted nos hace saber lo que opina de nuestros servicios, nos ayuda a brindarle una mejor atención.*

Indique la Comuna a la que pertenece su domicilio:

Evalúe la calidad de nuestros servicios

1) En relación al servicio entregado, ordene sus preferencias de 1 (la más importante), a 4 (la menos importante).

- a) Información
- b) Calidad de Atención
- c) Tramitación
- d) Lugares de atención y espera


**MARQUE con una X la alternativa seleccionada**

2) ¿ A qué área concurre hoy para la realización de su trámite?

- a) Ingresos
- b) Egresos
- c) Cobranzas
- d) Informaciones
- e) Tesorero
- f) Otra.      ¿Cuál? \_\_\_\_\_




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

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


4) Por favor **MARQUE con una X** la nota que Ud. estime sobre el nivel de calidad de los siguientes servicios, del 1 (servicio Mucho malo) al 7 (servicio excelente):

INFORMACION							
Claridad de la información recibida	1	2	3	4	5	6	7
Facilidad de su obtención	1	2	3	4	5	6	7
Oportunidad de la información	1	2	3	4	5	6	7
Confiabilidad de la información	1	2	3	4	5	6	7

CALIDAD DE ATENCION							
Amabilidad del personal	1	2	3	4	5	6	7
Rapidez en la atención	1	2	3	4	5	6	7
Esfuerzo por solucionar su problema	1	2	3	4	5	6	7
Información recibida	1	2	3	4	5	6	7

TRAMITACION							
Tiempo de espera en la fila	1	2	3	4	5	6	7
Tiempo de respuesta a su necesidad	1	2	3	4	5	6	7
Tiempo de atención en ventanilla	1	2	3	4	5	6	7