

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA DE EJECUCION EN GESTION PUBLICA



EL MARKETING PUBLICO EN EL SERVICIO DE TESORERÍA

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

ALUMNOS:

Luz Olmos Valle

Digna Barto Maldonado

Patricio Campos Rojas

INDICE

I	PRESENTACIÓN.....	7
II	INTRODUCCIÓN.....	8
III	MARCO TEORICO	
	3.1 <i>Definición Marketing</i>	10
	3.2 <i>Definición de Marketing Publico y Marketing Privado</i>	12
	3.3 <i>Diferencias entre el Marketing Publico y Marketing Privado</i>	17
	3.4 <i>Objetivos y Finalidad del Marketing Publico</i>	20
	3.5 <i>Imagen Corporativa</i>	22
IV	MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	
	4.1 <i>Reseña Histórica Servicio de Tesorerías</i>	25
	4.2 <i>Estructura Orgánica del Servicio de Tesorerías</i>	27
	4.3 <i>Diagnostico</i>	31
V	EXPLICACIÓN DEL TEMA A ESTUDIAR EN LA TESORERIA.....	38
VI	HERRAMIENTAS UTILIZADAS POR EL SERVICIO DE TESORERÍA, PARA POTENCIAR EL MARKETING PÚBLICO	
	6.1 <i>Tesomáticos</i>	39
	6.2 <i>Tesorerías Móviles</i>	41
	6.3 <i>Fonotésó</i>	43
	6.4 <i>Kiosconet</i>	44
	6.5 <i>Convenios con Dispensadores de Saldos del Banco del Estado</i>	45
	6.6 <i>Sitio Internet, para la obtención de servicios</i>	46
	6.7 <i>Renovación Estructura física del Servicio</i>	48
	6.8 <i>Creación nueva Tesorería en Santiago</i>	49
	6.9 <i>Pagos Electrónicos</i>	50
	6.10 <i>Integración al concepto de nuevo Estado, como Imagen Corporativa</i> ...52	
VII	RESULTADO DE ENCUESTA.....	54

VIII	PROPUESTAS	
	8.1 <i>En el ámbito de la estructura física</i>	63
	8.2 <i>En el ámbito de Servicios por Internet</i>	64
	8.3 <i>Creación de nuevas Tesorerías en la Región Metropolitana</i>	66
	8.4 <i>Ampliación de Convenios con otras Instituciones Recaudadoras otorgando beneficios a las mismas</i>	69
	8.5 <i>Creación nuevo Sistemas de Abonos a la Cuenta Unica Fiscal con Reajustabilidad Mercado</i>	70
	8.6 <i>Agilización de procesos dentro de la Tesorería General de la República</i>	71
	8.7 <i>Mejoramiento en la Gestión al Usuario, a través del perfeccionamiento de la Cuenta Unica Tributaria</i>	73
	8.8 <i>Imagen Corporativa</i>	78
IX	CONCLUSIONES.....	81
X	BIBLIOGRAFIA.....	84
XI	ANEXOS.....	86

I PRESENTACIÓN

La Tesorería General de la República es la heredera histórica de una labor continua de manejo y gestión de los fondos fiscales que se inicia en la génesis de la organización política en Chile.

A través de los períodos coloniales, durante los difíciles años de organización republicana; en las décadas de auge económico de fines del siglo XIX; a través de las crisis vividas en el Chile de los años de la república de masas, *LA TESORERIA* ha estado siempre presente como una de las herramientas de las que se ha valido el Estado, para hacer cumplir las diversas legislaciones tributarias, ordenar y manejar las finanzas públicas.

En las últimas décadas se ha producido un cuestionamiento acerca del rol que le cabe al Estado en las distintas esferas de la realidad. La concepción del Estado que se manejaba hace un cuarto de siglo atrás ha quedado, en casi todos sus puntos, superada. Esto lleva necesariamente a una reformulación de los modos de gestión de los organismos fiscales, que se adecúe a nuevos requerimientos, concepto que debe compatibilizarse con los intereses permanentes y estratégicos de la Nación. En tal perspectiva es necesario recurrir a todos los elementos que puedan prestar utilidad para mejorar el diagnóstico y la gestión de los servicios públicos.

II INTRODUCCIÓN

Una de las preocupaciones presentes en la mayoría de los países, es la de modernizar el Estado, acercando este a los ciudadanos, hacerlo más amigable mejorando su imagen. Dentro de este proceso se aplican *Técnicas de Marketing* a la gestión de las instituciones públicas.

Dentro de este contexto, en el año 1994 el Presidente de la República Eduardo Frei creó el comité de Ministros de Modernización de la Gestión Pública, el cual tiene como misión impulsar y coordinar los esfuerzos de los distintos ministerios dotados de competencias en el ámbito del perfeccionamiento y modernización de la gestión pública, entre otras tareas.

Dentro de los proyectos de implementación, se pueden señalar los siguientes.

Calidad de Servicio y Participación Ciudadana.

El gobierno considera el bienestar de las personas como el objetivo principal de la modernización. El propósito de esta línea es mejorar al máximo las condiciones de atención a la gente, para ello se están diseñando las siguientes propuestas;

- Puertas de entrada y oficina de información, reclamos y sugerencias.
- Ombudsman.
- Simplificación de trámites y ventanillas.
- Instancias de participación.
- Sistema de información e Internet
- Evaluación de Programas públicos.
- Informatización de Sector Público.
- Premio anual a la calidad.
- Programa de Compromisos de Modernización.

El propósito de esta línea es favorecer el conocimiento público y la comprensión del discurso modernizador, difundir las orientaciones y actividades centrales del programa, articular y proponer iniciativas que la refuercen. En este marco se propone el diseño de una estrategia de comunicaciones orientada a su cumplimiento.

Cabe hacer presente, que el Servicio de Tesorerías se ha destacado, por estar a la vanguardia de los cambios y modificaciones planteados en los proyectos de implementación para el conjunto de la Administración Pública, transformando desde su imagen física hasta la reducción y simplificación en forma significativa, de los diferentes trámites y prestación de servicios que entre la institución, haciendo uso en gran medida de la tecnología de punta existente en el país.

III MARCO TEORICO

3.1 Marketing

Antes de adentrarnos en el Marketing, debemos identificar previamente el concepto de "Comercialización"; el cual es la actividad encaminada a crear, mantener, y ampliar la demanda de los productos o servicios creados, debido a que el fin último de quien produce es vender lo que produce, para lo cual es preciso conocer el mercado, a fin de ajustar inicialmente la producción a la magnitud previsible de los pedidos. En un segundo paso la comercialización se encaminará a mantener y ampliar el mercado a través de armas tan eficaces como la Publicidad, las Relaciones Públicas y las Políticas de Ventas.

Ya definido el concepto de Comercialización, diremos que la palabra "**Marketing**", al igual que otras muchas palabras que suelen emplearse en el moderno ambiente empresarial, proceden de un vocablo anglosajón que podría traducirse literalmente por la expresión "Operando en el Mercado". Desde este punto de vista podemos señalar que durante mucho tiempo se mantuvo el siguiente concepto:

"Que el Marketing abarca todas aquellas actividades que desarrolla la empresa para colocar sus productos al costo más bajo posible, teniendo ante la vista las características de su mercado."

Pero debemos señalar, que tanto la sociedad como el individuo cambian constantemente en muchos aspectos que son de gran importancia para el comercio. La clave consiste en anticiparse a estos cambios antes de que lo haga la competencia y actuar de acuerdo a ello en el momento oportuno y en la manera adecuada. Vivimos en un mundo de cambios continuos y en nuestra época los cambios llegan más de prisa y son de naturaleza más variada.

Todo esto crea nuevos problemas y nuevas oportunidades para los funcionarios o empleados de una empresa. Las nuevas fuerzas que surgen en forma continua e implacable hacen que tengamos que modificar nuestros puntos de vista y nuestra forma de actuar. Por ello la definición de Marketing más amplia nos dice que:

“Es el Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa u organización”

Si un empresario se enfoca exclusivamente en el intercambio con beneficio, tal vez tendrá suerte al principio pero al poco tiempo, el producto morirá, porque los consumidores buscarán otros satisfactores con mejor calidad y precio.

Pero, si un empresario se enfoca en satisfacer necesidades, el producto también morirá por inviabilidad material, es decir, no se puede fabricar un producto que satisfaga todas las necesidades. Además, que la empresa morirá porque no tendrá beneficios, o estos serán insuficientes para la permanencia de la empresa a mediano y/o largo plazo. Por lo tanto, lo que se debe lograr es el balance o equilibrio entre estas dos ideas básicas del Marketing.

El Marketing y la Satisfacción de las Necesidades

La satisfacción de las necesidades del comprador está en el centro de la economía de mercado y de la gestión Marketing que de ella se deduce. Sin embargo, la crítica más frecuente formulada con respecto al Marketing moderno, es la de haber hecho del mercado un mecanismo de creación de necesidades, en lugar de ser un mecanismo de satisfacción de las necesidades.

Cabe señalar, que según el análisis de Maslow, agrupa las necesidades en 5 categorías:

- Necesidades Fisiológicas

- Necesidades de Seguridad
- Necesidades Sociales
- Necesidades de Estima
- Necesidades de Realización

El hombre empieza por buscar la satisfacción de las necesidades dominantes o primarias, antes de pasar a la categoría siguiente. Las necesidades de orden inferior una vez satisfechas, dejan aparecer las necesidades de clase superior que van a influir en el comportamiento. Por ello se observaría una evolución de la estructura de las necesidades, en función del desarrollo del individuo que, pasando de un objetivo general de supervivencia o de standard de vida, iría hacia unos objetivos de calidad de vida superior.

La distinción entre necesidad, deseo y demanda es importante ya que demasiadas veces se confunden estas 3 nociones. Es evidente que el Marketing, por su acción, puede exacerbar unas necesidades, incluso si éstas preexisten. Además, crear ansia o crear unos deseos que no pueden traducirse en demanda por falta de poder adquisitivo, puede ser una causa grave de frustración en la economía. La responsabilidad del Marketing está aquí directamente comprometida.

3.2 Definición del Marketing Privado y Marketing Público

Marketing Privado

Uno de los motivos por los que el Marketing ha adquirido tanta importancia es precisamente la rapidez con que se producen los cambios en esta época. La razón se debe a que el Marketing está en la línea de fuego, donde está el consumidor y éste es quién decide la suerte de un negocio.

Muchos de los cambios que transforman nuestra existencia y principalmente el ambiente de los negocios, son producidos por el ritmo acelerado de la tecnología, como también en todas las fuerzas que afectan nuestras vidas.

Por ello el hombre de negocios debe mantenerse alerta y tomar parte activa en la escena social y evitar el desempeño a través de un circuito cerrado. Las empresas deben aceptar nuevos conocimientos y llevarlos a la práctica, es necesario no darse cuenta sólo de su valor sino también interesarse vivamente por ellos.

Con el objeto de entender el concepto de Marketing debemos comprender el concepto básico de:

Mercado y Consumidor

Mercado: Para la ciencia del Marketing, es el conjunto de consumidores potenciales de un producto, que comparten la necesidad, deseo o demandas, y que están dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor.

Consumidor : Es cualquier persona natural o jurídica que tiene la capacidad de compra de un producto o servicio. Por ello, es importante distinguir entre necesidades, deseos y demandas.

- Una necesidad es la carencia de un bien básico

- Los deseos son la carencia de algo específico que satisface las necesidades básicas.

- Las demandas son deseos de un producto específico, en función de una capacidad de adquisición determinada.

El objetivo del Marketing Privado, es un proceso social y de gestión del cuál los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

Producto: Es todo aquello que es susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo. Este producto puede ser un objeto físico o bien tangible, como también un servicio o un conjunto de ambos.

El Valor: Es la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades que suele denominarse utilidad, pero una vez que se haya realizado el proceso de valoración de los costos de adquisición.

Marketing Público

Primeramente debemos definir que se entiende por un "Servicio Público", como por ejemplo:

- Es un servicio técnico prestado al público de manera regular y continua, para la satisfacción de una necesidad pública y por una organización pública.
- Servicio Público es en el sentido orgánico: una parte del aparato administrativo del Estado o de las colectividades locales. Y en el sentido material: Es una misión y una actividad de interés general ejercida de una forma directa por una persona jurídica.

Pero al plantear el Servicio Público, desde un marco más general, se puede decir que:

“Servicio Público, es aquella actividad propia del Estado o de otras Administraciones Públicas, de prestación positiva, con la cuál, mediante un procedimiento de derecho público, se asegura la ejecución regular y continua, por organización pública o por delegación, de un servicio técnico indispensable para la vida social.”

Los responsables de administrar el Sector Público conforman lo que se denomina Administración Pública. De acuerdo con la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado de Chile, está constituida por:

- Ministerios
- Intendencias
- Gobernaciones
- Municipalidades
- Contraloría General de la República
- Fuerzas Armadas y de Orden
- Empresas Públicas

Entonces podemos decir que:

Marketing Público, es el conjunto de actividades, cuyo objetivo es el diseño, implementación y control de programas destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios, personas naturales o jurídicas, de los servicios brindados por los Servicios Públicos, mediante el diseño adecuado del Servicio, de la distribución, de la promoción, del personal, de la presencia física, de los procesos y, eventualmente de los precios.

En los últimos años hemos visto como se ha popularizado el término *Marketing*, y es como a menudo se escucha hablar de Marketing de personas, Marketing político, Marketing social y recientemente de Marketing público. Sin embargo, cabe preguntarse:

¿ Damos todos el mismo significado a estas palabras?

Lo más probable es que la mayoría de las personas asocie Marketing con falta de publicidad, o bien, que asocien la palabra Marketing con persuasión, también puede interpretarse como:

- Una filosofía
- Una ciencia del proceso de intercambio
- Como una función administrativa

Hasta hace poco tiempo atrás, era evidente que la preocupación por el "usuario", no era la característica principal de los servicios públicos: largas filas para hacer un trámite, muchos días, meses y a veces años para lograr una solución, oficinas mal equipadas, personal que atiende mal, etc.

En la mayoría de los países existe una gran preocupación por modernizar el Estado. Esta modernización significa, en muchos casos, aplicar técnicas de Marketing a la gestión de las instituciones públicas, dando origen a la idea de Marketing Público o Marketing de Instituciones Públicas. El objetivo es proponer una definición de lo que se entiende por Marketing Público y hacer una comparación entre el Marketing Privado y el Marketing Público. Se concluye que son más las similitudes que las diferencias entre ambos conceptos, y en consecuencia, las herramientas utilizadas en el Marketing Privado son casi todas aplicables al Marketing Público.

Se pueden destacar cuatro pasos para resaltar el poder del usuario:

1. Dar al usuario, voz y poder de elección

2. Hacer que las organizaciones de servicios compitan entre ellas
3. Donde la competencia sea factible, hacer que los monopolios de Gobierno se transformen en empresas de carácter competitivo.
4. Utilizar las herramientas de Marketing para resolver problemas y satisfacer necesidades de los ciudadanos.

Desde el punto de vista del Marketing, el interés general del Servicio Público es el punto fundamental que lo diferencia del privado y caracteriza la gestión pública del mismo.

La empresa privada, analizando todo el mercado colectivo, formado por las personas, selecciona el segmento más interesante para sus objetivos y sobre la base del mismo desarrolla su actividad excluyendo a los no interesantes.

Contrario a lo que sucede en la Administración Pública, ya que por estar al servicio de todos, debe cumplir el principio de igualdad, sólo se sirve de la segmentación para fijar prioridades y también para optimizar el servicio colectivo.

3.3 Diferencias entre el Marketing Privado y el Marketing Público

No obstante, que desde el punto de vista conceptual no haya mayores diferencias entre el Marketing Privado y el Marketing Público, analizando en detalle cada uno de estos conceptos es posible distinguir diferencias en las siguientes áreas:

- Objetivos de la entidad

En la empresa privada podemos distinguir dos tipos: con fines de lucro y sin fines de lucro. En el sector público, con la excepción de las empresas del Estado, no existen instituciones con fines de lucro, por lo tanto, las herramientas del Marketing le deben permitir alcanzar sus objetivos, cualquiera sean ellos.

- Objetivos de Marketing

En el Marketing Privado los objetivos de Marketing generalmente se expresan en términos de ventas, participación de mercado y costos de Marketing. En el sector público, como las instituciones no venden sus servicios y al mismo tiempo constituyen un monopolio, la fijación de objetivos no es otra cosa que establecer estándares de desempeño, para la entidad pública.

- Concepto de consumidor

En el Marketing Privado es fundamental que la persona natural o jurídica tenga poder adquisitivo, para que se pueda considerar cliente. En el Marketing Público no es condición que la persona natural o jurídica tenga capacidad de compra, pues como señalamos previamente, los servicios públicos en la mayoría de los casos no venden sus servicios.

En las empresas privadas encontramos todas estas estructuras de mercado, *Objetivos de la Entidad*, pero preferentemente oligopolio o competencia monopolística. Sin embargo, en el Marketing Público lo más probable es que encontremos que la entidad que ofrece el servicio es monopólica.

- Criterios de segmentación

En el Marketing Privado existe una gran variedad de criterios de segmentación, sean éstos geográficos, demográficos, socio-económicos, y conductuales. En el Marketing Público es igualmente necesario segmentar los mercados, pero los criterios utilizados son bastante más limitados, especialmente en lo referente al segmento socio-económico y la absoluta falta de utilización de criterios psicográficos.

- Marco legal en que se desenvuelven

El Marketing Privado, está regido por el Derecho Privado y en consecuencia se puede hacer cualquier cosa que no esté expresamente prohibida por la Ley. En

el caso del Marketing Público, las entidades por definición están regidas por el Derecho Público, y en consecuencia solo es posible hacer aquello que autoriza la Ley.

- Precios

En el Marketing Privado la variable precio, es uno de los instrumentos más importantes para competir, pues el precio es una variable absolutamente controlable por el fabricante y es una variable muy importante para el consumidor al momento de decidir que producto o servicio comprar. En el Marketing Público a menudo no existe un precio por el servicio brindado sino el pago de ciertos impuestos establecidos por Ley.

En la Empresa Privada podemos distinguir dos tipos de *Objetivo de entidad*: Con fines de lucro y sin fines de lucro.

Tanto una como las otras hacen uso intenso de las herramientas de Marketing para lograr la satisfacción de sus consumidores. El Marketing que realiza una empresa productora de productos alimenticios, es tal que puede maximizar el valor de las acciones de la empresa, como también aquella institución, que su objetivo es satisfacer las necesidades de alimentación y alojamiento de personas de extrema pobreza, como por ejemplo el Marketing que realiza el Hogar de Cristo. En ambos casos se deben satisfacer las necesidades de sus Consumidores.

En el sector público, con excepción de las Empresas del Estado, no existen instituciones con fines de lucro. Por ello, las herramientas del Marketing le deben permitir alcanzar sus objetivos, cualquiera que sea. Como por ejemplo:

- El Servicio Nacional de Salud, su misión consiste en satisfacer las necesidades de salud de la Población.

- El Registro Civil e Identificación su misión es registrar la identificación de las personas y su estado civil.

- *Objetivo del Marketing*

En el Marketing Privado los objetivos de Marketing generalmente se expresan en términos de ventas, participación de mercado, y costos de marketing. El objetivo de ventas o de metas, está siempre presente en el Marketing Privado.

Entre los objetivos estratégicos de la Modernización del Estado de Chile, figura en primer lugar el siguiente objetivo:

“ Construir una red de Servidores Públicos que lideren y se comprometan con un estado al servicio de la gente”.

3.4 Objetivo y finalidades del Marketing Público

Al interior del sector público, el Marketing debe orientarse al aumento de la satisfacción de las necesidades de los usuarios, es decir, su objetivo central es velar por que los residentes del país cubran a través de los distintos servicios brindados por instituciones públicas ciertas necesidades, deseos y expectativas.

Adicionalmente, el Marketing Público puede buscar alcanzar, a través de sus distintas herramientas, otros objetivos. Dentro de éstos podemos mencionar la búsqueda de mayor eficiencia del personal al interior de la institución, de forma tal de apoyar al objetivo central; así como también perseguir una mejora en los niveles de satisfacción del personal en relación con su lugar de trabajo.

De igual forma, el aumento, la mejora y la proyección de una imagen institucional puede formar parte de los objetivos que el Marketing Público puede intentar alcanzar. Para tales efectos, los planes y programas de Marketing se pueden orientar hacia la mejora de la institución en aquellos atributos que las personas consideran para formarse una imagen de la respectiva organización.

Por otro lado, la eficiencia en la atención puede ser considerada por la institución como un objetivo del Marketing. Este objetivo puede ser establecido en términos de los estándares de servicio, esto corresponde a los niveles mínimos con los que deberá contar la prestación en variados aspectos de su proceso.

En el caso del sector público la mayoría de las instituciones no venden sus servicios, por lo tanto no tiene sentido pensar en objetivos de ventas, lo que sí el sector público constituye un monopolio, ya que no existe un objetivo de mercado, si no más bien es establecer estándares de desempeño como:

- *Satisfacción de los usuarios:* Es un determinado servicio que es medible en cuanto a la satisfacción del usuario, al cual es posible evaluar el servicio prestado, mediante una escala de la calidad de cada institución y que ésta puede ser de nota 1 a 7, en donde 1 significa un mal servicio y 7 excelente, entonces un objetivo sería aumentar la evaluación actual en un lapso de los próximos 12 meses.

- *Cantidad de servicios prestados por unidad de tiempo:* En una empresa privada se establecen objetivos en materia de ventas mensuales, en cambio una entidad pública es posible establecer objetivos en términos de cantidades de Servicios prestados por unidad de tiempo, por ejemplo; atender un 15% más de usuarios el próximo año, con la misma cantidad de personal.

- *Tiempo requerido para brindar un determinado servicio:* En el ámbito público es frecuente escuchar una de las quejas más comunes, y que es la lentitud con que

se hacen las cosas, así como actualmente los distintos servicios del Estado están viendo como objetivo principal reducir los tiempos de respuestas de atención al usuario.

- *El costo asociado de prestar un servicio determinado:* En las empresas privadas es frecuente encontrar objetivos como el siguiente, los gastos de Marketing no pueden ser superiores al 30% de las ventas, de modo similar algunas instituciones públicas fijan estándares de costos para determinados servicios.

3.5 Imagen Corporativa

La evolución experimentada en los últimos años, por el Servicio de Tesorerías y la necesidad cada día más urgente de acercar el Servicio al usuario, dando a conocer su rol y su misión, llevaron a configurar una imagen institucional acorde con las modernizaciones incorporadas.

La Tesorería ha experimentado un cambio real y puede mostrarse como una institución moderna, que ha invertido recursos para ello y que está en condiciones de ofrecer una excelente atención al público y desarrollar una gestión eficiente para el país.

Esta convicción llevó al total rediseño de los símbolos corporativos para generar una nueva imagen. En conjunto, símbolo y logotipo, son nuestra cara visible en las aplicaciones que se están implementando en papelería institucional, señalización para las oficinas, publicaciones, presentaciones y eventos.

El desarrollo logrado en este terreno, por el Servicio de Tesorerías le valió la distinción como empresa pionera en el desarrollo del diseño en Chile durante la Tercera Bienal de diseño realizada en 1998. Cabe destacar, que el Servicio de Tesorerías es el único servicio del Estado que ha recibido este reconocimiento.

Relación con los medios de comunicación: La relación con la prensa ha sido de permanente apertura y transparencia, brindando un servicio oportuno y centrado en la calidad y la rigurosidad de la información.

La actividad de información a la prensa se ha generado con ocasión de la entrada en vigencia de leyes que afectan a parte importante de los contribuyentes o del lanzamiento de nuevos servicios.

Promoción Institucional y Eventos: El Servicio de Tesorerías ha participado en una serie de eventos organizados por el Ministerio de Hacienda. Es el caso del Segundo y del Tercer Encuentro de Modernización del Estado, la Primera y la Segunda Muestra de Modernización de los Servicios Públicos, la Feria Internacional de Arica y las Jornadas de Gobierno en Terreno.

También se han elaborado documentos audiovisuales destinados a dar a conocer la situación institucional y los avances logrados y se ha facilitado y promovido la vinculación de los funcionarios con diversas actividades y manifestaciones de orden laboral, cultural y artística, tanto de realización interna como a través de convenios.

Publicaciones: Comunicaciones y Relaciones Públicas ha tenido a su cargo la edición y distribución del informe de "Condiciones de trabajo en el Servicio de Tesorerías", publicación anual que se distribuye junto con el "Informe Financiero del Tesoro Público", el cual entrega una cuenta de la ejecución del presupuesto fiscal.

Satisfacción al usuario: El cual se mide por medio de encuestas realizadas a los usuarios que concurren a las oficinas de la Tesorería, para realizar trámites relacionados con el pago de impuestos.

Al mes de Marzo de 1999 se habían entregado 6.200 cuestionarios, con una recuperación de 2.807 ejemplares, lo que implica un retorno del 45,3%. Una vez tabulados los datos se obtuvo la siguiente información:

- *Desconcentración*: 94% solicita instalar más oficinas de Tesorerías en las comunas. 4% solicita que se deleguen trámites a las municipalidades.
- *Sistema de autoconsulta Tesomático*: 42% solicita aumentar la cantidad de Tesomáticos y que además, se instalen en Municipalidades, Bancos y en otros lugares públicos.
- *Funcionarios*: 83% solicita poner más personal.
- *Trámites*: 31% solicita efectuar el cálculo de intereses en los Bancos.
- *Horario*: 87% solicita ampliar el horario de atención al público.

IV MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

4.1 Reseña Histórica del Servicio de Tesorerías

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.

En 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 el año 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.

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.

4.2 Estructura Orgánica del Servicio de Tesorería

El Servicio de Tesorerías, dependiente del Ministerio de Hacienda, tiene una misión, funciones y una estructura dada principalmente por la Ley Orgánica de 1994.

- 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 posee los siguientes departamentos¹:

- *Departamento de Personal*, a este Departamento 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*, este Departamento 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 los recursos. 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*, este Departamento 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*, a este Departamento le corresponde asesorar a las distintas unidades en materias jurídicas, difundiendo la jurisprudencia

¹ Ver Anexo 1 - Organigrama del Servicio de Tesorería

administrativa y judicial que incidan en la gestión operativa, y uniformar los criterios.

- *Departamento de Estudios y Desarrollo*, es el que 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*, este Departamento 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 las quiebras substanciadas en los juzgados de la Región Metropolitana.

- *Departamento de Finanzas Públicas*, a este Departamento 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*, este Departamento es 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.

4.3 Diagnóstico del Servicio de Tesorerías

En el cumplimiento de la misión y particularmente en el desempeño de las tareas, la innovación ha sido una de las características del proceso de modernización que vive la Tesorería.

La vocación innovadora de la Tesorería quedó de manifiesto en 1999 al quedar seleccionada entre las 20 entidades finalistas en la primera versión del Premio a la innovación. Este es el resultado de una política de mejoramiento continuo de la gestión, donde los cambios incorporados han sido producto de una proyección de las metas de gobierno y de la definición de un proyecto modernizador propio.

La Tesorería ha enfatizado, durante estos últimos años, un proceso global de modernización que ha significado replantearse la Institución en función de sus principales procesos, de este modo ha sido posible modificar diversos procedimientos y avanzar en un proceso de cambio cultural, generando nuevas pautas de comportamiento en las personas que conforman la institución.

Con el fin de incorporarnos al Plan de Modernización del Estado, y en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de servicio y de la calidad de atención al usuario se ha logrado algunos avances como por ejemplo:

- Se crearon las Tesorerías Móviles, concepto que involucra la existencia de un vehículo sino de una atención que se lleva al lugar donde están los usuarios, en fechas programadas y conocidas por la ciudadanía.

- Introducción de código de barra, esta innovación permite una lectura rápida, reduce los tiempos de captura de datos y disminuye la posibilidad de error en la digitación de la información.

- Pago de contribuciones con cargo a la cuenta corriente de los Bancos.

- Política de devolución anticipada de remanente de renta, a quienes entregan su declaración antes del vencimiento, como un incentivo al cumplimiento adelantado de esta obligación, que ha dado resultados de manera progresiva año a año.

- Sistema de autoayuda tributaria Tesomático.

- Incorporación de medidas de seguridad en la impresión de cheques, busca brindar mayor seguridad al usuario, evitando la adulteración de instrumento público.

- Depósito directo a Usuarios- Institucionales, mediante la firma de un convenio con el Banco del Estado de Chile, la ejecución de la partida Tesoro Público de la Ley de Presupuesto. Se efectúa a través de transferencia electrónica de fondos.

- Sistema Multimedia de Información y orientación al público, en el cuál se puso en marcha el primer proyecto educativo- informativo a los usuarios que concurren a las Oficinas de la Tesorería Regional Metropolitana. Este sistema entrega una serie de mensajes que informa, orienta y describe los trámites recurrentes, al mismo tiempo que informa acerca del destino de los impuestos.

- Se crea la acción interactiva a través de INTERNET, para cancelar en línea los aranceles aduaneros gracias a un acuerdo con el Servicio Nacional de Aduanas y además los beneficios que recibe el sector exportador, se entregan vía transferencia electrónica, con depósito directo en las cuentas corrientes de las empresas exportadoras:

- Se desarrolla un nuevo servicio a través de la Red Internet que permite conocer deudas, obtener una cartola tributaria, y conocer el estado de devolución de renta.

- También podemos señalar en este diagnóstico efectuado al Servicio de Tesorerías, que existen cambios que han sufrido tanto los funcionarios como los usuarios.

Hoy existe un consenso en que la productividad y la calidad son factores esenciales de la competitividad, son conceptos complementarios para lograr la capacidad de satisfacer los requerimientos del cliente, por ello, se recurre a los indicadores de eficacia donde se pretende determinar qué tan efectivo es el Servicio en el cumplimiento de sus metas y funciones, para ello se cuenta con los siguientes indicadores:

1. Grado de Cumplimiento de Metas de Recaudación Anual de Impuestos

Este es considerado como el principal evaluador de gestión, dado que el Ministerio de Hacienda fija metas de Recaudación en la Ley de Presupuestos, y la Tesorería tiene un accionar directo sobre esta recaudación.

Como ejemplo, podemos señalar que para el Primer Semestre año 2001, se fijó por el Ministerio de Hacienda, la obtención de una meta de recaudación de \$70.000.000.000.-

Y con gran satisfacción, nuestro Servicio, aseguró la recaudación de \$85.000.000.000.-

2. Grado de Cumplimiento de Metas de Cobranza

El Ministerio de Hacienda fija metas de cobranza. Para dar cumplimiento a éstas, la Tesorería se ha fijado metas en cuanto a la diligencia de cobranza (que incluye diligencias tanto administrativas como judiciales).

3. Tiempo en que se emiten las demandas por morosidad

El tiempo entre que vence un plazo de pago y entre que se cobra, debe ser el menor posible para que la cobranza sea efectiva. En otras palabras, mientras mayor sea el tiempo desde que la deuda venció, menores son las posibilidades de que los morosos paguen, de hecho, pasado tres años, la deuda prescribe, es decir, es incobrable.

Desde 1997 al año 2000, el tiempo por demandas por morosidad ha disminuido de tres años a tres meses.

4. Tiempo de emisión de cheques.

Otra de las funciones de Tesorería es la devolución de cheques. Esto significa que de emitir cheques con las cantidades correspondientes a los contribuyentes afectos a esta devolución. Este tiempo ha disminuido, en el caso del impuesto a la renta, entre 1997 al año 2000, de 1 mes a 15 días, para los contribuyentes que declaran los primeros días del mes en cuestión.

La buena utilización de los recursos está incluida en la idea de una organización o institución que atiende integralmente a los requerimientos de sus clientes o usuarios, entregando calidad a quienes dependen de su trabajo, por ello se debe :

- Reducir los errores y fallas
- La satisfacción del cliente como estrategia principal
- Examinar la selección, gastos y utilización de los datos, y como éstos se transforman en información que se entrega al usuario.
- Evitar los efectos negativos que provocan la concepción o la existencia de trabas, las que se transforman en trámites inútiles para el usuario.

Cabe señalar, que durante los últimos 10 años en el país, la comunidad tiene un renovado interés por la función pública y como ésta gestiona. La ciudadanía se ha vuelto más exigente respecto de esta gestión, inspirados por una lógica de servicio, más que una lógica administrativa, los servicios públicos han comenzado a incorporar la satisfacción del cliente como objetivo central.

El sistema para medir la satisfacción del usuario es diferente en cada caso y está en función del tipo de usuario de que se trate.

Público

La Tesorería busca conocer la opinión del público a través de un mecanismo basado en la aplicación sistemática de una encuesta a quienes concurren a las oficinas a realizar sus trámites. Esta encuesta abarca un espectro amplio de preguntas respecto de los diferentes trámites que puede realizar una persona.

Encuesta al Público

Por regla general se aplica en la Sección Ingresos que es la encargada de recibir y atender a las diferentes peticiones del usuario. Mensualmente se entregan 500 cuestionarios en forma aleatoria. En regiones se aplica, en promedio, alrededor de 100 encuestas mensuales, donde la Dirección del Servicio toma conocimiento de los informes y efectúa los análisis y correcciones pertinentes.

Buzón de Sugerencias

El punto de partida de una serie de medidas enfocadas a modificar los procesos y prioridades es justamente, la información entregada por las personas que acuden a diario a las oficinas de la Tesorería. Para facilitar este proceso de obtención de información, se puso a disposición del público, durante el segundo semestre de 1998, buzones de sugerencias en todas las Tesorerías del país.

La percepción de los usuarios respecto de los productos y servicios que le entrega la Tesorería, se conoce mediante el análisis de la información que entregan las encuestas que se aplican, los indicadores de gestión, los controles Ex-Post, proyección de tendencias, etc.

También se mantiene un canal de comunicación permanente con el público que presente problemas más complejos, a través de la gestión de los funcionarios responsables de la atención directa al usuario. Así los interesados obtienen respuestas más rápidas y satisfactorias.

Compromiso Institucional de Eliminar y Simplificar Trámites

El llamado del Presidente de la República a construir un sector público más ágil y eficiente y al servicio del ciudadano, tuvo su respuesta en la aplicación de medidas simplificadoras en un número importante de servicios que atienden masivamente. La Tesorería asumió este compromiso buscando la manera de eliminar y simplificar trámites.

Toda esta innovación en la atención ha permitido hacer más eficientes los pagos, reducir los tiempos de espera incorporando más personal en la atención de público con el sistema de la fila única y también disminuyendo los costos y la simplificación en la realización de trámites de esta envergadura.

Por último, cabe señalar que para continuar con este proceso, es necesario invertir cada día más en tecnología y en mejorar el recurso humano.

V EXPLICACIÓN DEL TEMA A ESTUDIAR EN TESORERÍA

El presente trabajo tiene por finalidad, el de dar a conocer el uso incipiente, por parte del Servicio de Tesorerías del Marketing Público, señalando el giro que ha experimentado esta Institución Pública, al privilegiar la opinión del usuario, y al mismo tiempo resaltar mediante diferentes medios informativos y de comunicación masiva, los diferentes tipos de tecnologías, al cual pueden acceder los diferentes tipos de contribuyentes, que recurren en forma periódica a éste Servicio.

Las propuestas apuntan fundamentalmente a mejorar la calidad en este nuevo tipo de relación, informando de manera adecuada a los usuarios, para que este cambio no se transforme en algo traumático, sino que por el contrario, que sea asumido como un cambio positivo, pensado y orientado a facilitar la accesibilidad del usuario al nuevo sistema de Inter-relación.

VI HERRAMIENTAS UTILIZADAS POR EL SERVICIO DE TESORERÍA, PARA POTENCIAR EL MARKETING PÚBLICO

Las herramientas que se presentan a continuación se encuentran insertas dentro del Marketing Público, debido a que el Servicio de Tesorerías es una institución pública que se encuentra regida por el derecho público y en consecuencia solo es posible hacer aquello que autoriza la Ley. Debido a lo anterior, las herramientas que se presentan buscan mejorar de forma significativa los niveles de satisfacción, deseos y expectativas de los distintos tipos de usuarios de esta Institución Pública.

6.1 Creación de Tesomáticos

Las tareas a enfrentar en el presente y el futuro de la Institución se fundamentan en una profundización del compromiso de modernización asumido en 1990, éste compromiso privilegia el énfasis en la atención a 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.

Para estos efectos se ha descentralizado la Institución, transformando las actuales 35 oficinas de Tesorerías en unidades productivas de servicios, dotados de suficiente autonomía para adoptar sus propias decisiones. Esto necesariamente significa un doble proceso:

Por una parte, requiere de una centralización en aspectos normativos y de control, y por otra, de una descentralización en la operación, todo esto paralelamente significa adecuar la estructura de la organización, orientándola a privilegiar los procesos que favorecen la atención de los usuarios.

Esta profunda readecuación se puede abordar sobre la base de lo ya avanzado, centrando los esfuerzos, de la Institución en el cumplimiento de los objetivos que la legislación le fija como misión.

La entrega de un servicio óptimo a los usuarios se puede lograr llevando la atención del contribuyente a procesos de actualización interactiva en todos aquellos casos en que sea factible. Todo lo anterior, implica cubrir en forma más adecuada el territorio nacional, con sistemas de auto-atención y mejorar las comunicaciones e información al usuario, para facilitar su relación con la Institución.

Durante los años 1998 y 1999, se continuó con el mejoramiento de los sistemas operativos de la Tesorería, generándose una serie de acciones tendientes a mejorar la calidad de la atención al usuario, poniéndose en marcha una amplia gama de proyectos y programas en ésta área.

A partir de 1997 con la incorporación de los municipios como socio estratégico, se hizo más extensiva la creación de los Tesomáticos, se logró una mayor cercanía, llevando las prestaciones al lugar donde reside el usuario, evitando de ésta forma el concurrir a las oficinas de la Tesorería.

En 1999 se firmó un acuerdo entre la Tesorería y el Banco del Estado de Chile, para extender el sistema a todo el país, ubicando esta modalidad en las sucursales bancarias. El programa de instalaciones permitió la apertura de 40 Tesomáticos en igual número de sucursales del Banco del Estado, ubicadas en las trece regiones del país, lo cuál genera un proceso de atención a distancia más cómodo, sin que los usuarios deban desplazarse a sectores demasiado lejanos a sus respectivos domicilios.

6.2 Tesorerías Móviles

La Tesorería General de la República, en la búsqueda de acercar su servicio a los usuarios, en particular de quienes por razones geográficas están muy alejados o tienen dificultades para acercarse a las oficinas con el fin de cumplir con sus obligaciones fiscales, creó las Tesorerías Móviles iniciando esta acción con un plan piloto, en 1991, en Chiloé. La Tesorería Provincial de Castro fue la encargada de dar forma a esta idea para atender a los usuarios de Chiloé y las islas aledañas. Posteriormente se extendió esta iniciativa a otras regiones, lo que en la práctica significa que existan actualmente 19 Tesorerías Móviles que funcionan entre la VI y la XII Regiones.

Para hacer más eficiente esta gestión de proximidad, la Tesorería cuenta con dos aliados; la tecnología y la valiosa colaboración de los Gobernadores, Intendentes, Alcaldes, Carabineros de Chile, y de los otros funcionarios de las propias Tesorerías involucradas. El apoyo brindado por todas las autoridades y los funcionarios ha sido fundamental en el logro de los objetivos planteados en este proyecto, el cual presenta como ventajas los siguientes;

- Acercar el Servicio a los usuarios
- Transparentar la acción administrativa de la Tesorería
- Lograr una mayor presencia en las zonas extremas
- Aumento significativo en la recaudación fiscal, lo cual va en directo beneficio de las comunas por cuanto un porcentaje representativo de ésta corresponde al impuesto territorial.

En lo referente a su funcionamiento, éste opera en forma similar al de una Tesorería Provincial, en lo referente a la atención de público, pues entrega información, recibos de pago, además de recaudar fondos provenientes de impuestos y créditos fiscales. Las Tesorerías Móviles cuentan con un equipo de

personal e infraestructura computacional para desempeñar sus funciones a cabalidad. Estas Tesorerías se trasladan a las diferentes localidades donde prestan su servicio, atendiendo al público en locales Municipales facilitados para este efecto. Por otra parte cabe destacar, que estas Tesorerías cuentan con un calendario anual de salidas a los lugares apartados, el cual se confecciona de acuerdo a las necesidades de cada Región, pues la atención se programa en las fechas más cercanas al vencimiento de los impuestos y en la fecha del plazo final para la recepción de solicitudes para las bonificaciones a la mano de obra, por zonas extremas, en otros casos como en la comuna de Pichilemu se considera a la temporada de verano como óptima para la recaudación del impuesto territorial. Por otro lado, la difusión de los horarios y días de atención de las Tesorerías Móviles se realiza a través de los medios de comunicación locales, las emisoras radiales dan una amplia cobertura a este tipo de información. Cabe hacer notar, que el concepto de Tesorería Móvil no involucra la existencia de un vehículo adaptado especialmente, sino que se refiere a la atención la cual es llevada al lugar donde se encuentran los usuarios.

Actualmente las Tesorerías Móviles existentes, son las siguientes;

- Pichilemu
- San Vicente de Tagua Tagua
- Las Cabras
- Futrono
- Quemchi
- Chonchi
- Ancud
- Dalcahue
- Quellón
- Queilén

- Puquedón
- Quinchao
- Curaco de Vélez
- Achao
- Chile Chico
- Cochrane
- Puerto Aysén
- Puerto Natales
- Tesorería Móvil de Santiago a cargo de la Sección Comunicaciones y RR.PP., la cual atiende a las comunas de Santiago, según calendarización de la realización de las Jornadas de Gobierno en su barrio, organizadas por la Dirección de Organizaciones Sociales.

6.3 Fonoteso

El Fono Teso es un sistema de autoconsulta, que proporciona información y productos a las personas que lo solicitan por medio del teléfono ó a través del fax. Para acceder a él se debe discar el N° 700-03-43 en la Región Metropolitana o el N° 70-03-43 desde regiones.

El sistema Fono Teso permite obtener los siguientes servicios y productos:

Informe de Renta 99-2001; A esta opción se accede marcando el N° 1, y puede entregar información verbal sobre el estado de la devolución de los procesos de renta señalados, o un documento vía fax con el Monto de pago calculado, Monto Compensado, Diferencias de pagos provisionales mensuales (PPM) y el N° del Cheque de Devolución.-

Informe de Deudas de Cobranza; A esta opción se accede marcando el N° 2 y entrega un listado completo de las deudas que se encuentran en cobranza judicial.-

Cartola de Cuenta Unica Tributaria; A esta opción se accede marcando el N° 3, y se puede obtener la información de los pagos de los últimos tres meses y un informe general de la Cuenta. Cabe señalar, que para hacer uso de esta opción se debe utilizar clave secreta.

Aviso Recibo Formulario 30; A esta opción se accede marcando el N° 4, y de ella se puede obtener un informe detallado de las cuotas adeudadas vía fax, o la información telefónica de una cuota determinada; se puede solicitar las dos copias de aviso recibo (A-R) de cualquier cuota para pagar en los bancos.-

6.4 Kiosconet

Para masificar el acceso de la información a los usuarios que no cuentan con internet, la dirección Superior del Servicio estimó necesario contratar los servicios de una empresa externa, con el fin de incorporar nuevas herramientas que faciliten el ingreso a este medio de comunicación. Con este motivo se dio inicio a la instalación de una Red de Kioscos Internet o Kiosconet.

Esta red de Kiosconet permite ingresar al sitio institucional que mantiene el Servicio de Tesorerías en Internet, a través del cual se podrán efectuar todas las operaciones que se encuentran disponibles y vigentes en el mismo, como por ejemplo:

- Solicitudes de Avisos Recibos de contribuciones
- Operaciones y consultas en línea
- Servicios a contribuyente, etc.

La red de Kiosconet cuenta con 23 equipos instalados, según la siguientes distribución:

Región Metropolitana

- 4 kiosconet en Supermercados Santa Isabel de Maipú, Las Condes, Macul, La Florida
- 4 Kiosconet en Centro Comercial Apumanque

Regiones

- 10 Kiosconet en Supermercados Santa Isabel de Arica, Iquique, La Serena, Coquimbo, Rancagua, Valparaíso, Viña del Mar, Valdivia, Osorno y Puerto Montt.
- 2 Kiosconet en Supermercados Santa Isabel de Concepción
- 3 kiosconet en Supermercados Santa Isabel de Temuco

6.5 Convenios con Dispensadores de Saldos del Banco del Estado

El Servicio de Tesorerías suscribió con el Banco del Estado de Chile, un convenio de instalación de dispositivos de auto-atención para el pago y recaudación de impuestos, el cual se encuentra operando en 58 oficinas del Banco del Estado (Tesomáticos).

En una nueva etapa, esta información se extiende a otros equipos propios del Banco del Estado, como los "DISPENSADORES DE SALDOS", los que conjuntamente con la entrega de información bancaria de su giro a los clientes del Banco del Estado, permiten la obtención de los mismos servicios o productos que se entregan actualmente, a través de las máquinas de dedicación exclusiva o Tesomáticos, es decir, obtener avisos recibos de Bienes Raíces, y a través de una CLAVE SECRETA, avisos recibos de impuestos fiscales, informes de deudas e informes de Renta. La misma funcionalidad descrita precedentemente, ha sido instalada por el Banco del Estado, en las máquinas denominadas "BUZONERAS

DE AHORRO”, este servicio ya fue ampliado y tendrá una cobertura nacional, el sistema de autoconsulta tributaria estará disponible en todas las oficinas que el Banco del Estado de Chile tiene distribuidas a lo largo del país.

Por lo tanto, los clientes del Banco del Estado deberán requerir sus claves secretas directamente al Banco, siendo la Institución Recaudadora la que remitirá los antecedentes a la Tesorería más cercana, cuyos documentos quedarán en el archivo del Servicio de Tesorería.

6.6 Sitio Internet para la obtención de Servicios

Desde fines de 1997 se desarrolló un proyecto que le permitió a la Tesorería, incorporarse al mundo Internet, dicho proyecto no contó con los apropiados recursos (técnicos y económicos), para su desarrollo y operación. En Mayo de 1998 se atendieron 20.127 consultas de Renta por este medio; en términos comparativos, en el mes de Mayo del 2000 se atendieron 136.781 consultas de Renta (518% de crecimiento), lo que sin duda ha permitido que la atención de toda la Tesorería se vea aliviada.

Para poder enfrentar lo que se vislumbró como una gran oportunidad de atención de contribuyentes, se plantearon proyectos ante el Banco Integrado de Proyectos (BIP), esos proyectos permitirían mejorar los distintos componentes referidos a Internet, tanto en lo tecnológico como en la preparación de personal y otros, lo que incidió en que en el año 2001 se pudiera disponer de recursos, para mejorar la plataforma y contar con los softwares imprescindibles para su operación.

Bajo este concepto se han presentado una serie de situaciones, por las que se hizo necesario proponer un Departamento destinado al trabajo en la tecnología Web (Internet/Intranet), donde pudiesen converger las necesidades del Servicio y

darle pronta respuesta, con un grupo humano preparado y organizado de forma distinta a las tradicionales, presentes en Tesorerías.

Los lineamientos requeridos para la normal operación de la *Sección Servicios Internet* contemplan una diferenciación clara y evidente respecto a la normal orgánica del tema puramente "Informático" con que se ha querido enfrentar el tema en Tesorería.

El tema Internet va mas allá que sólo el de computadores prestando servicios a los usuarios en una modalidad de auto-consulta y con una tecnología abierta, es un tema que ha sido enfrentado con perspectiva de futuro por las corporaciones líderes a lo largo del mundo, quienes han comprendido que no es solo un tema de "estar conectado a Internet". Las corporaciones que han obtenido los mejores resultados son aquellas que han sabido incorporar innovación, un modelo de negocio consistente y una estrategia diferenciadora que ha sido apoyada a pesar de no ver los resultados en el corto plazo. En contraposición en Tesorerías se ha pretendido instalar una imagen moderna, que ha rentado resultados en el corto plazo (Reconocida como el tercer portal más importante del gobierno), y a la cual todavía no se le considera importante para la asignación de recursos o permitir el trabajar con una línea clara de desarrollo y expansión.

Actualmente a través de la dirección www.fesoreria.cl, se pueden obtener los siguientes servicios:

- *Bienes Raíces:* Se pueden obtener informes de deuda, pago en línea, información acerca de las contribuciones en Cobranza Judicial, aparte de permitir la impresión de los respectivos comprobantes de pago para efectuar su cancelación en cualquier institución recaudadora autorizada.
- *Deudas Fiscales:* Impresión del comprobante de pago, efectuar pagos en línea, información de los impuesto en cobranza judicial.

- *Pagos de Aduana*: Efectuar pagos en línea por Agente y por Importador, de los distintos tipos aduaneros existentes.
- *Devoluciones por Impuesto a la Renta*: Consulta del estado de las devoluciones, información acerca de los depósitos bancarios efectuados por el mismo concepto.
- *Impuestos varios denominado "Otros Impuestos"*: Permite la declaración y pago de todos aquellos impuestos que poseen la característica de declaración y pago simultáneo, como por ej. formulario 29 de I.V.A., formulario 22 de Impuesto a la Renta, formulario 24 de Timbres y Estampillas, etc.
- *Convenios*: Permite la impresión de cuotas tanto de los Convenios Personales, como de los Convenios Pymes, aparte de individualizar los impuestos morosos acogidos a dicha modalidad de pago.

A todo lo anterior, se puede señalar que el Portal del Servicio de Tesorerías entrega información relativa al destino de los impuestos, comunicados de prensa relativos al sistema de tributación, información acerca de los trámites frecuentes, informe anual relativo a la Ejecución del Tesoro Público, etc.

6.7 Renovación estructura física del Servicio

La presencia física dentro de los Servicios se refiere a la infraestructura del lugar de la prestación y la forma en la que éste ha sido diseñado. Dentro de ésta variable es importante definir los atributos y características que poseerá el punto donde se brindará la prestación a los clientes o usuarios, ya que dichos aspectos influyen en la satisfacción de los clientes y en la imagen que éstos se formen de la Institución.

Cabe destacar, que la preocupación por la presencia física se refiere a la apariencia exterior del punto de atención, es decir la fachada de dicho lugar, así

como la apariencia interior. Para que luzca adecuadamente a los ojos del usuario se debe tener presente, entre otras cosas, el mantenimiento y limpieza de la fachada y alrededores, el nombre de la Institución o Servicio, éste último aspecto es importante por el hecho de que el lugar de prestación debe ser de fácil reconocimiento por parte de los clientes, lo que involucra de parte de los encargados la presentación del nombre, ubicación de la fachada, dimensiones, etc.

Con respecto a la apariencia interior, algunos de los aspectos a considerar dentro de esta variable corresponden a la superficie del lugar de prestación, es decir, tamaño, decoración interna, ambiente, señalética, mobiliario y su disposición sobre la superficie del lugar, la presentación del personal, así como su ubicación y desplazamiento dentro del lugar físico de la Institución, la iluminación, el número y la ubicación de las cajas destinadas a la atención del público, los horarios de apertura y la disposición de la información sobre la Institución, así como además de los servicios que brinda, los pasos a seguir para la obtención de las distintas prestaciones y/o información de carácter general para la comunidad, la que puede ser presentada en paneles, letreros, carteles afiches y videos entre otros.

6.8 Creación de nueva Tesorería en Santiago

El Servicio de Tesorería de la Región Metropolitana, se realizó la apertura de la nueva Tesorería Provincial Sur - San Bernardo, en el mes de Agosto del 2001.

Los objetivos centrales de la creación de la nueva Tesorería son:

- Aumentar significativamente la presencia, la efectividad, la eficiencia y la oportunidad en la gestión de recaudación de la función de cobranza a nivel de la Región Metropolitana.

- Ampliar la cobertura del servicio, acercando la Tesorería a los ciudadanos, mejorando los niveles de calidad en la atención a los usuarios.

Dicha apertura se realizó en dos etapas: La primera etapa le correspondió a la comuna de San Bernardo, para ampliarse en el mes de Octubre hacia las comunas de la Provincia del Maipo y la Pintana. Posteriormente se evaluará una tercera etapa.

En la primera etapa se seleccionaron 11 funcionarios y el Tesorero Provincial. Al momento de implementarse la segunda etapa, se procedió de acuerdo a los requerimientos de dotación para la Tesorería Sur a seleccionar nuevamente.

6.9 Pagos Electrónicos

El nuevo Sistema de Pago Electrónico de Derechos Aduaneros y de Contribuciones de Bienes Raíces, pone a disposición de los contribuyentes un sistema de pago electrónico vía Internet el cual se encuentra implementado a través de un mecanismo de conexión y coordinación técnico administrativa entre el Servicio de Tesorerías, el Servicio Nacional de Aduanas, el Servicio de Impuestos Internos, los Bancos del país y Transbank.

Este sistema incorpora las nuevas tecnologías disponibles que permiten alcanzar un mayor impacto en cuanto a la cantidad de contribuyentes, al número de transacciones y a los montos.

Además de mejorar la eficiencia, en lo que se refiere a la recaudación de ingresos fiscales, con operaciones en el menor tiempo posible, se optimiza el uso de canales y medios disponibles al reemplazar el papel por la información electrónica, reduciendo el ciclo de conciliación de la Cuenta Unica Fiscal, mejorando la

oportunidad de registro de la información en la Cuenta Unica Tributaria y la calidad del servicio al contribuyente.

Se ha definido que el canal Internet sea el eje de desarrollo de este servicio, dado que presenta ventajas importantes en cuanto a su potencialidad.

En esta primera etapa se pueden cancelar los formularios de Bienes Raíces y la totalidad de los Impuestos Aduaneros a través de las siguientes modalidades:

- *Pago en línea:* Consiste en seleccionar los formularios a cancelar, indicar el Banco e ingresar el número de la cuenta corriente (previamente tiene que tener firmado un mandato con el Banco respectivo que autorice el descuento automático de la respectiva cuenta).
- *Pago mediante el uso de Tarjetas de Crédito:* El sistema es idéntico al anterior en el modo de operar, la única diferencia operativa es que se identifica el número de la tarjeta de crédito en vez del número de la cuenta corriente y en que no es necesario firmar un mandato como en el caso anterior, debido a que en este caso la interacción corresponde a una relación entre Transbank (administradora de las tarjetas de crédito VISA, MASTERCARD, MAGNA, AMERICAN EXPRESS y DINERS CLUB) y el cliente, en la cual no participa el Servicio de Tesorerías, el Servicio Nacional de Aduanas, ni el Servicio de Impuestos Internos. Del mismo modo, cualquier situación que se relacione con los fondos del suscriptor es de exclusiva responsabilidad de Transbank y del cliente.

Es necesario hacer notar que estas dos modalidades de pago permiten realizar el pago de impuestos los días Sábados, Domingos y festivos que con los sistemas antiguos no se podían realizar, advirtiéndose un avance notable al respecto.

6.10 Integración al concepto de Nuevo Estado, como Imagen Corporativa

El compromiso asumido por el gobierno tiene como objetivo lograr una modernización que construya un Estado participativo, solidario, agente y promotor de la igualdad de oportunidades, dotado de capacidad para regularizar y fiscalizar, garantizando el Bien Común y posibilitando una estrategia de desarrollo integral con calidad de vida para todos los ciudadanos, generando las condiciones para el pleno ejercicio y protección de sus derechos políticos, económicos, sociales, laborales y culturales, para lo cual resulta imprescindible avanzar en el fortalecimiento de las capacidades del sector público y en el prestigio de quienes han abrazado la causa del servicio público.

Una Institución Pública gestiona, al mismo tiempo, su identidad y su personalidad. Como resultado genera, en el público la imagen de la institución.

Entendemos por identidad institucional, lo que se comunica y como se comunica, y por personalidad institucional, lo que se comunica a través de sus realizaciones y comportamientos cotidianos. La imagen es el resultado generado en el público que la define a través de lo que ha entendido.

En la dinámica social, más que la descripción de la institución, lo que tiene interés es el juicio de valor que el público efectúa sobre una institución. Este juicio de valor está siempre basado en criterios relativos de comparación, con un ideal o con instituciones similares, que actúan como referentes. Este juicio de valor se expresa comparativamente mediante la formulación del posicionamiento, o sea el como nos ven en relación con la competencia.

Siendo el gobierno el actor protagonista en la actuación pública, en esta etapa la decisión de posicionamiento se concreta en la propuesta de posicionamiento del

gobierno y se formula a partir de las bases del plan, o sea la agenda pública y el programa político.

Debido a que no existen, en la literatura disponible, estudios de posicionamiento de Instituciones-Gobierno, se han tomado los modelos de definición de propuestas de posicionamiento, llegándose a establecer los siguientes puntos:

- *El conjunto de utilidades públicas disponibles*: Cuando la oferta de programas y servicios es muy amplia, o está muy especializada, se presenta en un marco de complejidad y confusión.
- *La forma de la prestación*: Centrada en la mejora del resultado, lo cual lleva implícito la rapidez, menor complejidad, mayor accesibilidad etc.
- *Sello distintivo*: Cuando se crea un signo político del gobierno. Actualmente este signo corresponde a una bandera chilena confeccionada con cuadros en forma geométrica, la cual va acompañada con la frase “Gobierno de Chile”. Este signo ha ido reemplazando a los diferentes membretes utilizados por los diversos Servicios Públicos, supeditándolos a un poder central, lo que en términos de globalización, se podría definir como una pérdida de identidad propia a favor de una identidad superior, llamada en este caso Gobierno de Chile.

VII RESULTADOS DE ENCUESTA

Antes de adentrarnos al "Resultado de la Encuesta"² aplicadas a los usuarios de la Tesorería General de la República, daremos una mirada al uso que se le está dando en Chile a Internet, debido a que éste es el canal prioritario utilizado por el Servicio de Tesorerías, para proyectarse en forma virtual al universo de contribuyentes existentes en la actualidad, ya sea para efectuar pagos a través de una tarjeta de crédito, pagos en línea desde una cuenta corriente, obtención de servicios, o a la integración al concepto de nuevo Estado.

Actualmente el grupo de chilenos que está usando internet, conforma una comunidad nueva, conformada por hombres en su gran mayoría, los cuales a su vez poseen un alto nivel educacional.

Resultado encuesta Internet "Pensando en Chile"³

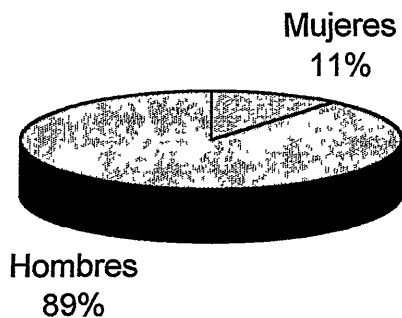
Sexo	
Hombre	89,1
Mujer	10,9
n = 742 Casos	

Edad	
Promedio	33,32
Desv.Std	11,52

² Ver Encuesta en Anexo 2

³ Encuesta Internet "Pensando en Chile", publicada en el diario La Tercera 23-01-1998, por Claudio Rutllant, como parte del trabajo de investigación de su Tesis "Evaluación de Internet" en Chile, para la carrera de Sociología de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Chilenos que utilizan Internet



¿Qué es lo que a los usuarios les gustaría hacer a través de la red? :

<u>Tema</u>	<u>Porcentaje</u>
Video conferencia.....	11 %
Video / T.V. Interactivo.....	10 %
Más rapidez.....	9 %
Comprar desde Chile.....	9 %
Teléfono en el Web.....	6 %
Participación en Chat chilenos.....	6 %
Nada.....	4 %
Más información sobre Chile.....	3 %
Más comunicación.....	3 %
Listado e-mail y de direcciones.....	3 %
Bajar libros desde bibliotecas.....	3 %

Tomar clases.....	3 %
Hacer trámites.....	3 %
Mejores búsquedas.....	3 %
Web propio.....	3 %
Otros.....	21 %

n = 742 casos

Gráficos de encuesta realizada en el Servicio de Tesorerías

Gráfico 1 :

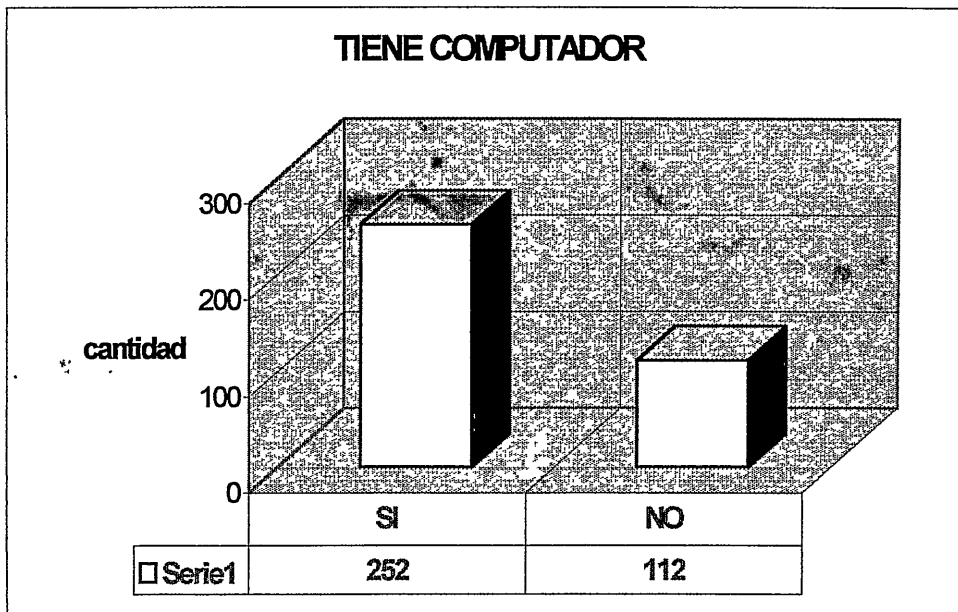


Gráfico 2 :

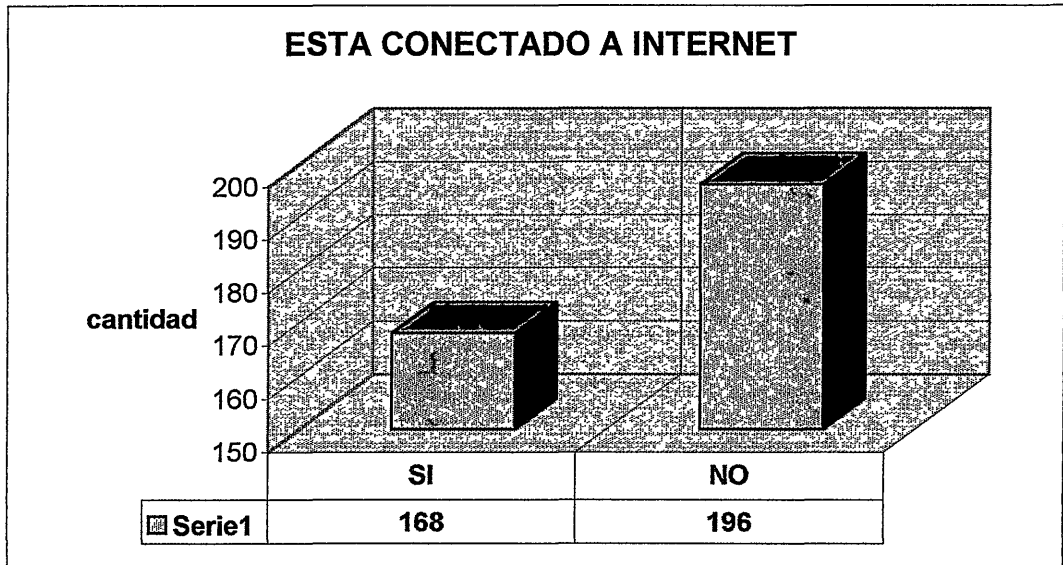


Gráfico 3 :

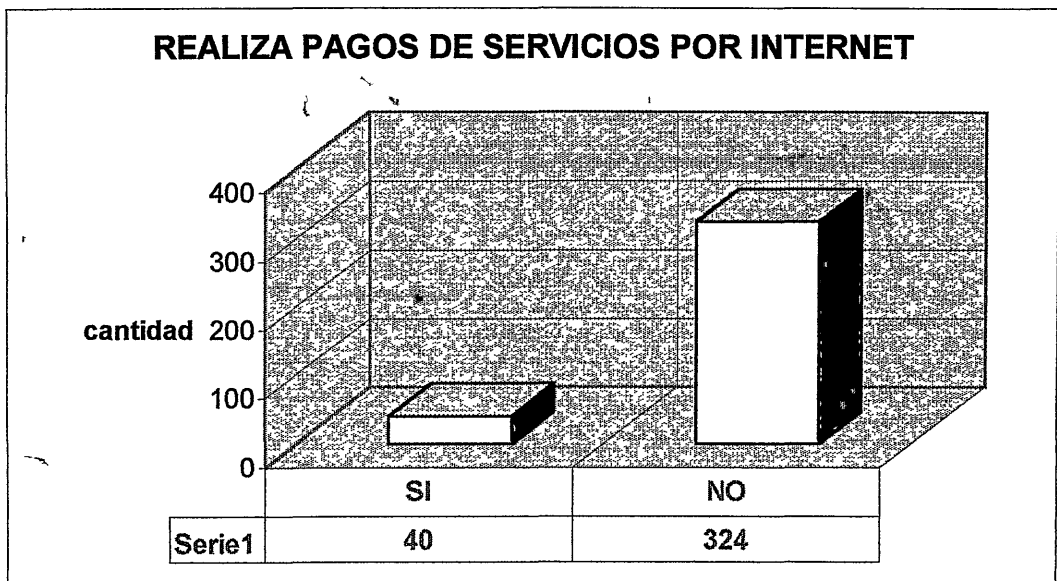


Gráfico 4 :

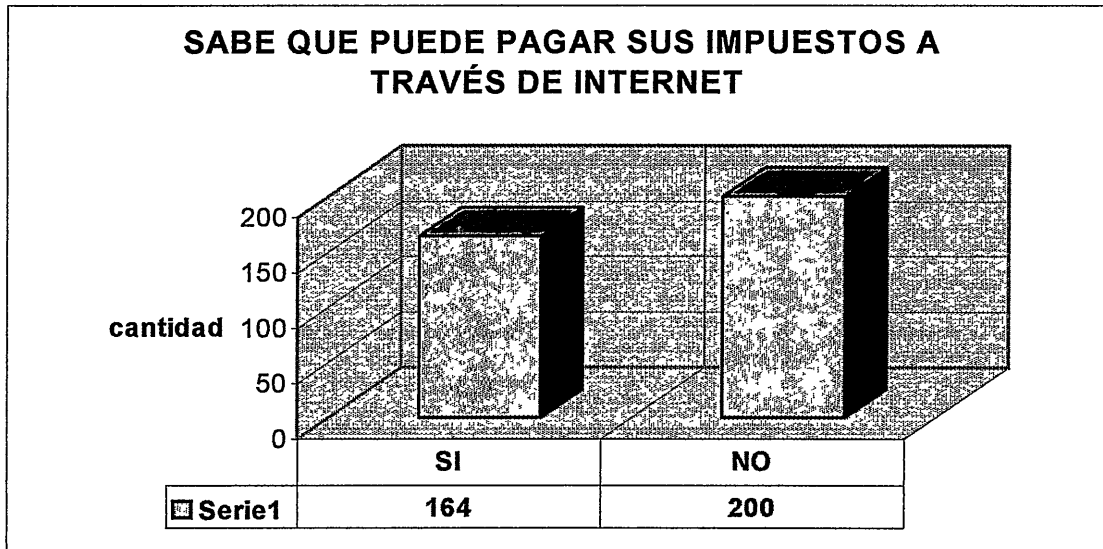


Gráfico 5 :

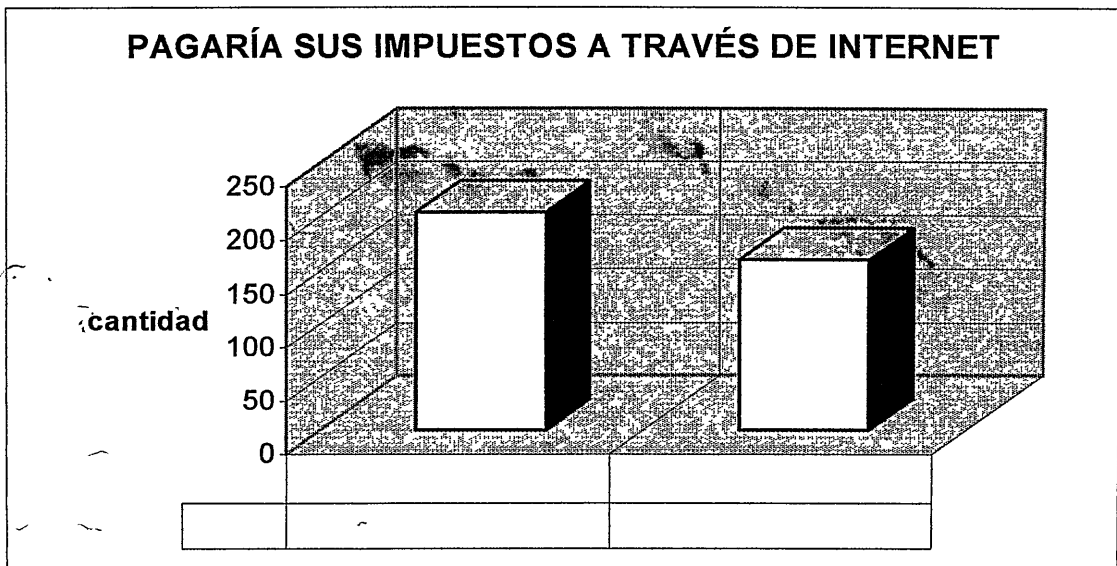
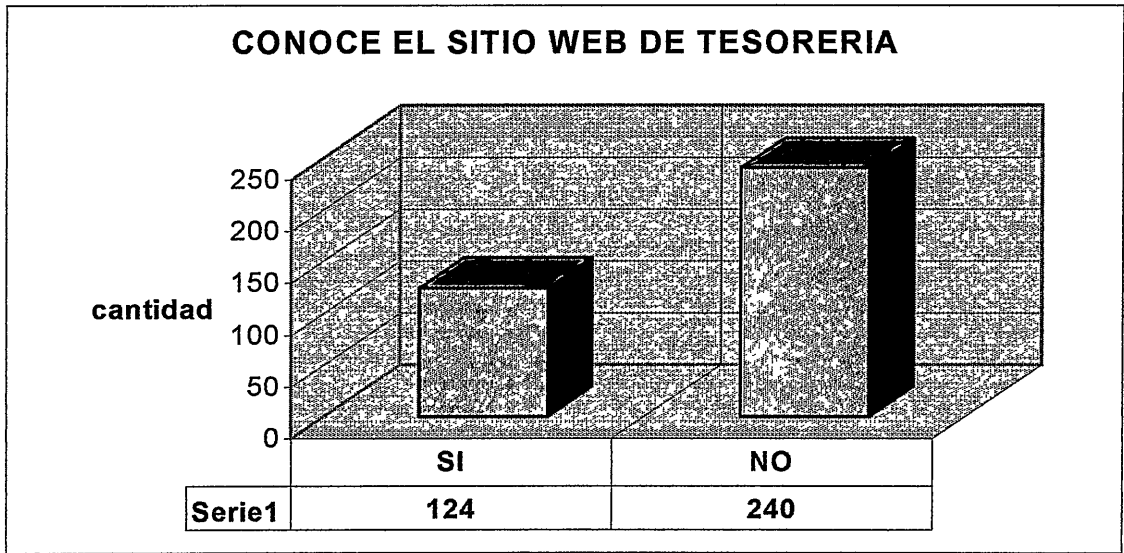
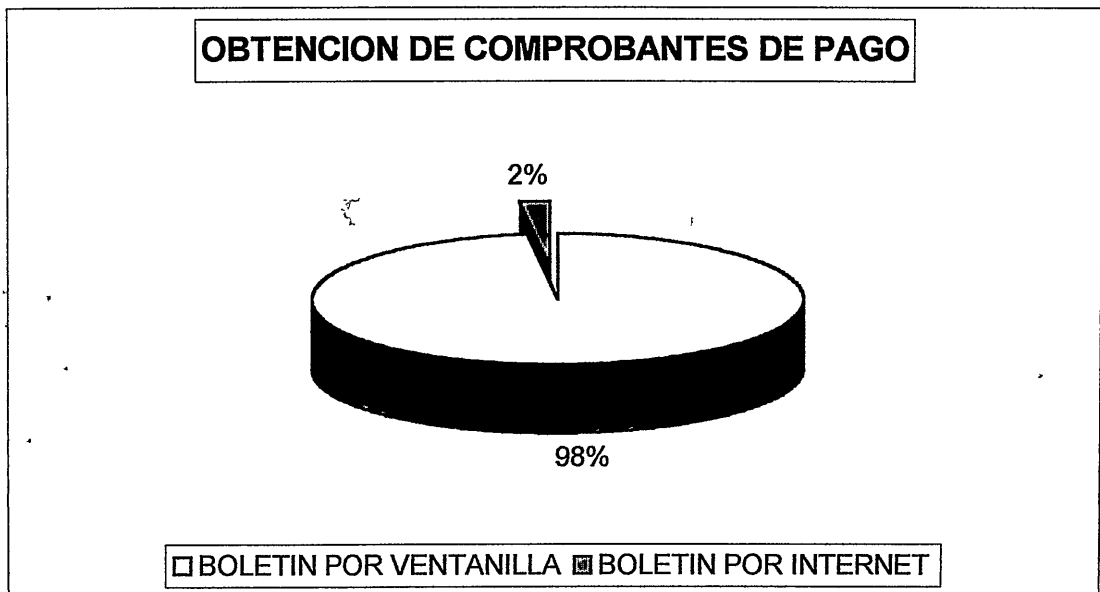


Gráfico 6 :



N = 364



Análisis de las respuestas

La encuesta revela que existe un creciente interés de los internautas chilenos en sí mismos (para comunicarse, interactuar y participar) y en la forma que va adquiriendo la red a nivel nacional.

Los resultados demuestran que hay una gran preocupación por los efectos de la red en cuanto a su equidad y contenidos. Esto revela un optimismo crítico entre los usuarios, ya que si bien existe conciencia de la importancia que tiene Internet, están preocupados porque sus efectos puedan ser beneficiosos para todos y no sólo para el grupo que pueda conectarse.

Se revela también preocupación por temas técnicos, como el aumento en la rapidez en las conexiones y la aparición de aplicaciones que permitan aumentar el provecho de estar conectados.

Dentro de las respuestas más interesantes obtenidas a través de la encuesta, se puede apreciar que solo el 3%, de las personas que utilizan en forma periódica el Internet, están realmente interesados en la posibilidad de utilizarlo como una herramienta eficaz para poder realizar trámites, debido quizás a un problema de índole cultural.

A continuación se presentan los resultados de una encuesta realizada a 364 contribuyentes, efectuada durante la segunda quincena de Agosto del 2001, en el Hall-Central, de la Tesorería General de la República.

Tanto el instrumento de consulta como su aplicación, tabulación, análisis, y emisión del informe final, fue realizado por los alumnos integrantes de esta Tesis de trabajo:

- ***Tiene computador***

Frente a esta interrogante se puede apreciar que en lo referente a los contribuyentes que acuden al servicio de Tesorerías una gran mayoría dispone de esta herramienta informática.

Ver gráfico 1.

- ***Esta conectado a Internet***

Se puede afirmar que de las personas que tienen computador, un alto porcentaje está conectado a Internet.

Ver gráfico 2.

- ***Realiza pagos de servicios por Internet***

Se constata en forma clara que una pequeña cantidad de contribuyentes utiliza esta nueva herramienta informática.

Ver gráfico 3

- ***Sabe que puede pagar sus impuestos a través de Internet***

Más que la intencionalidad de pagar o no, se verifica el grado de desconocimiento, de la manera de operar en forma virtual.

Ver gráfico 4.

- ***Pagaría sus impuestos a través de Internet***

La intencionalidad en esta pregunta es clara, pues la mayoría manifiesta un claro interés en acceder a esta nueva modalidad de pagos.

Ver gráfico 5

- ***Conoce el sitio WEB de la Tesorería***

En esta pregunta el desconocimiento es amplio, pues la gran mayoría de los contribuyentes, pese a tener computadores y de estar conectados a Internet no conocen el portal del Servicio de Tesorerías, lo que lógicamente les impide canalizar de mejor forma la intencionalidad demostrada en la pregunta N° 5.-

Ver gráfico 6

Para poder dimensionar en su real magnitud la muestra de datos señalados anteriormente, se podría agregar que en un período de vencimiento de Bienes Raíces, son solicitados cerca de 450.000.- comprobantes de pago⁴ directamente en las ventanillas de atención al usuario, mientras que por Internet en el mes de Julio del 2001 fueron impresos o cancelados directamente 8.330 recibos de pago.

⁴ Informativo N°105 de fecha 28-08-2001 de la Asociación de Empleados de Tesorería

VIII PROPUESTAS

8.1 En el ámbito de la Estructura Física

El Servicio de Tesorería General de la República es una Institución que actualmente tiene un prestigio dentro de todos los otros Servicios en cuanto a la Recaudación de los Impuestos de la Nación y control de la cuenta única fiscal, por ello la estructura física es conocida por la mayoría de las personas, su ubicación céntrica permite el acceso fácil para poder llegar a ella, cuenta con una gran estructura física y entrada, un logotipo de la Institución que la identifica como tal, un gran Hall con más de treinta cajas de atención, una fila única con un dispositivo de “espera / caja habilitada”, cuenta además con una señalética adecuada a las necesidades del contribuyente, como también un sistema de información de acorde al cliente o usuario.

Actualmente en el Hall Central se cuenta con cuatro aparatos de Televisión que fueron comprados hace más de dos años, sin darle el uso adecuado, en vista que estos no son utilizados, en nuestra consideración sería ocuparlos con un aparato de vídeo grabador que alimente dichos televisores en línea, proporcionando todos los beneficios que el servicio puede ofrecer, como son convenios de deudas fiscales y territoriales, departamentos u oficinas donde dirigirse, lugares de pago, instituciones bancarias, los números de teléfono para poder solicitar información (Fonoteso), lugares donde están ubicados los kiosconet, dispensadores ubicados en el Banco Estado, Tesomáticos, sitio Internet para la obtención de servicios, Tesorerías Móviles, etc., todos los servicios posibles para que el usuario conozca los servicios disponibles, además de estos servicios colocar películas educativas que puedan hacer más grata la espera del contribuyente, esta misma propuesta se hace para la Tesorería Regional de la comuna de Providencia y de San Bernardo.

8.2 En el ámbito de servicios por Internet

En este campo se deben desplegar y poner en práctica, todos los recursos existentes, para situar al alcance de la población que no cuenta con los recursos y conocimientos necesarios, este nuevo y novedoso sistema de comunicación.

Esta puesta en marcha debe realizarse con una visión de país, algo que involucre mas allá, que el pago de impuestos u obtención de servicios por la red. Visto de esta forma se podría aprovechar el convenio de colaboración suscrito en Noviembre del 2000, entre el presidente de Chile Sr. Ricardo Lagos y el empresario Norteamericano Bill Gates⁵, en el cual una red de 368 instituciones y centros de préstamos de libros recibirán equipamiento computacional conectado a la red.

Durante el lanzamiento del proyecto, el jefe de Estado señaló que la nueva red de Bibliotecas aspira a garantizar el acceso equitativo a las nuevas tecnologías de información, para terminar con la brecha digital e insertar a Chile en el mercado global.

Desde 1999 Chile ha experimentado un incremento de un 190 % en la cifra de usuarios de la red, pasando de 700 mil a 2 millones de usuarios conectados, cantidad que equivale al 13 % de la población, cifra que sitúa a nuestro país entre las naciones que están en una fase intermedia de acceso a las nuevas tecnologías.

Este proyecto comenzará a funcionar en Abril del 2.002, fecha en que estarán habilitadas las Bibliotecas Públicas con acceso gratuito a la red. El proyecto contempla instalar 1.800 equipos, incluyendo impresoras láser de última generación y 21 laboratorios de entrenamiento, con un costo de US \$ 20 Millones, de los cuales US \$ 13 Millones serán aportados, por el empresario

⁵ Diario La Tercera, de fecha 14-08-2001, pág.19 Mundo Digital

Norteamericano y los US \$ 7 Millones restantes, por el Estado chileno. Todo lo anterior servirá para capacitar a los usuarios que concurren en forma regular a las Bibliotecas chilenas.

Lo que se propone en este ámbito es el de enviar a funcionarios del Servicio de Tesorerías, que operen con esta nueva modalidad, a las principales Bibliotecas de país, para instruir al personal de esas reparticiones en estas nuevas modalidades de pago, y de esta forma puedan ellos a su vez traspasar dichos conocimientos a los usuarios.

Desde el año 1994 a la fecha bajo el período del Tesorero General de la República Sr. Roberto Cerri López, la Tesorería General de la República se ha abocado a desligarse de la concepción de ineficiencia y lentitud con la que se la tenía asociada. Se ha buscado modificar la imagen de ésta buscando satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de los contribuyentes a través de servicios que cumplan con sus expectativas. Prueba de esto es la importancia que le han otorgado al posicionamiento de la entidad, orientando gran parte de su accionar a modificar la imagen anterior.

La Unidad de Relaciones Públicas en esta institución, es de gran relevancia dentro de los aspectos relacionados con el Marketing, ya que se ha preocupado de gestionar una mejora en la imagen entre los contribuyentes, básicamente a través de la publicidad no pagada.

La inclusión en distintos medios de comunicación de la Tesorería General de la República, así como la de su Tesorero General, ha sido constante; acciones que han sido objeto de noticias y reportajes han aparecido en forma reiterada en distintos medios de comunicación gráficos y escritos, lo cual sin lugar a dudas ha contribuido a la imagen de "Institución Activa"

Cabe destacar, que las medidas adoptadas no representan grandes cifras a invertir por el Servicio de Tesorerías, puesto que la infraestructura física y

humana ya se encuentra desplegada, en consecuencia lo que se debe realizar es una campaña publicitaria que señale la casi nula participación de los contribuyentes en lo relacionado al uso de Internet, esta campaña se debería realizar en una primera fase en los televisores instalados en el Hall Central del Servicio de Tesorerías, destacando de manera clara y nítida el sitio Web del Servicio, ahora el único costo es el del valor hora-hombre, situación que ya se encuentra contemplada en los regímenes actuales.

De esta manera se podrá revertir la situación demostrada en el punto VII, de esta Tesis de trabajo, en la cual solo el 2% de la población aprovecha el uso de la red para cancelar sus impuestos en línea y/o la obtención de servicios, provocando de esta forma en la actualidad, grandes atochamientos en las fechas de vencimientos de los impuestos y en las horas peak de atención de público.

Con este nuevo sistema los contribuyentes de los mas apartados rincones de nuestra geografía podrán acceder a Internet en forma gratuita desde la Biblioteca pública local, puesto que la red de equipamiento abarca desde la localidad de Visviri en el extremo Norte de Chile, hasta puerto Williams, en el extremo Sur, pasando por la Isla de Pascua y Juan Fernández.

8.3 Creación de nuevas Tesorerías en la Región Metropolitana

Nuestra propuesta en estos momentos para mejorar este servicio recaudador, es ir hacia el usuario o cliente, satisfacer sus necesidades primarias, como entregar los documentos necesarios para que puedan cancelar sus impuestos y otros servicios, sin la necesidad de concurrir a las oficinas centrales (Santiago) para solicitar dichos documentos. Cabe destacar, que la Tesorería General de la República se compone de una oficina central y dos tesorerías, una Tesorería Regional en la comuna de Providencia y una Tesorería Provincial recién abierta (Agosto/2001) en la comuna de San Bernardo.

De acuerdo a indagaciones en la Sección Administración y Finanzas del Servicio de Tesorería sobre la apertura de la Tesorería Provincial de San Bernardo, se pudo investigar que dicho proyecto fue elaborado y aprobado el año pasado, como es sabido en el ámbito público cada Institución Pública es responsable de efectuar su propio presupuesto anual, para su posterior aprobación en instancias superiores, con el objeto de obtener los fondos necesarios para su funcionamiento. La elaboración del presupuesto a nivel Institucional se desarrolla bajo los criterios o lineamientos establecidos por el gobierno para el año a presupuestar, los que se envían en conjunto con los formularios a cada organismo público previo a la elaboración del presupuesto.

Nuestro Servicio como entidad Recaudadora tiene la necesidad imperiosa de recaudar todos los impuestos morosos de las distintas Instituciones y Municipalidades, por ello hemos indagado la factibilidad de publicar o mejor dicho usar el Marketing como herramienta necesaria para el aprovechamiento de recobrar los tributos morosos.

Como mencionamos anteriormente, para crear una Tesorería, se necesita hacer, un proyecto que sea aprobado y financiado.

Lo que se propone no es necesario elaborarlo de un año para otro, si no más bien con los mismos recursos, tecnología y presencia humana, se puede llegar al usuario, prestándole un servicio más cómodo e inmediato sin concurrir a las oficinas centrales, ahorro de tiempo y dinero por concepto de movilización.

La propuesta es utilizar, publicitar y mejorar la recaudación mediante Tesorerías Móviles con sistema alternativo semanal en el sector poniente de la Región Metropolitana, no se harán en el sector oriente, ya que tienen actualmente una Tesorería Regional (Providencia), y tampoco en el sector Sur, recientemente inaugurada la Tesorería Provincial de San Bernardo, por tanto nos abocaremos al sector poniente de la capital por la búsqueda de acercar

sus servicios al usuario, en particular de quienes por razones geográficas están muy alejados y que tienen dificultades para acercarse a las oficinas centrales (Santiago), a fin de cumplir con sus obligaciones tributarias, de acuerdo al estado de morosidad de los impuestos, ya sea por concepto de IVA - Renta - Multas - IVA diferido - Aduana - Bienes Raíces, etc.

Desde Enero del 2001 a la fecha (Agosto) se han formado 296 expedientes judiciales con 20.168 contribuyentes por un monto total de \$ 29.588.678.340. Todos estos datos son exclusivamente del sector poniente (se adjuntan datos de formación de expedientes)⁶. Su recuperabilidad ha sido por debajo de los otros sectores (oriente, centro y sur).

Estas Tesorerías Móviles se harán en concordancia con la Gobernación de Melipilla y la Municipalidad, como también en la comuna de Peñaflor y Curacaví, se utilizará una Tesorería Móvil en forma rotatoria semanal.

Cabe destacar, que este sistema se hace en forma esporádica entre la VI y XII región del país por la lejanía de los sectores rurales e islas. Aquí en la Región Metropolitana es distinta la situación se busca satisfacer las necesidades del usuario, que el tiempo para requerir los recibos de pago sean en el menor tiempo posible y no tengan que disponer mas de medio día para hacer este tipo de diligencia Ej. Una persona que vive en Melipilla tiene que disponer de toda la mañana para obtener un recibo para pagar, ahora sería menor el tiempo como también ahorro en locomoción.

El sistema es el siguiente, la Municipalidad le dispone un lugar físico, en donde cada dos días el Servicio de Tesorería con tres personas y equipo computacional, tendrán la misión de hacer entrega de información, cuenta única tributaria, sistema de cobranza y aviso de recibos para ser cancelados en las distintas instituciones financieras de la comuna.

⁶ Ver Anexo 3

La publicidad estará a cargo de la gobernación y diarios locales, indicando los días que el Servicio de Tesorería estará en las Municipalidades de acuerdo al lugar físico que estas proporcionen.

El gasto que incurre el servicio es en bencina del vehículo más peaje que llevara los equipos computacionales y funcionarios, más viático para el chofer y dos funcionarios responsables del cometido.

Las Tesorerías Móviles serian en las comunas de:

- Melipilla, que abarcaría las localidades de Alhue, San Pedro y Melipilla respectivamente
- Peñaflor, comprendería la localidad de Talagante, Padre Hurtado, y Peñaflor, respectivamente.
- Curacaví, comprendería la localidad de María Pinto y Curacaví.

Con esto se espera obtener una mayor recaudación de los impuestos morosos, un mejor concepto del Servicio de Tesorería por parte de los usuarios o clientes, eficiencia y calidad de la prestación.

8.4 Ampliación de Convenios con Instituciones Recaudadoras otorgando beneficios a las mismas

Para los efectos de cumplir el doble objetivo de maximizar la obtención de recursos a beneficio fiscal y otorgar las mayores facilidades para que los contribuyentes puedan cumplir con sus obligaciones tributarias, la Tesorería ha establecido diversos tipos de convenios con entidades del sistema bancario para la percepción de declaraciones y pagos de impuestos, que han proporcionado rapidez, seguridad y comodidad en la realización de estos trámites.

Complementando lo anterior, es que hacemos la siguientes propuesta:

Contar con funcionarios que sean Promotores de nuestro Servicio, que visiten las distintas instituciones bancarias ofreciendo los servicios que tiene la Tesorería General de la República, como lo son el Tesomático, Kiosconet y los distintos convenios que existen para facilitar el pago de las obligaciones tributarias de los contribuyentes. También estos Promotores serán los encargados de dar a conocer los beneficios que obtendrían las instituciones bancarias al integrar un servicio de la Tesorería General en su institución. Ya que dichas instituciones pueden trabajar y generar ganancias con los dineros que reciban por pago de impuestos, por cuanto estos dineros permanecen en su poder por un período de 5 días, ya que estos deben ser ingresados en arcas fiscales al quinto día.

Este propuesta no contemplaría un gran gasto para el Servicio, ya que podrían ser los funcionarios de la Unidad de Relaciones Públicas los encargados de Promover los servicios y llevar a cabo los convenios correspondientes.

8.5 Creación de nuevo sistema de abonos a la cuenta Unica Fiscal con reajustabilidad tipo mercado.

Se trata de un sistema novedoso de abonos a la cuenta de los distintos tipos de contribuyentes existentes en el país.

Este sistema consiste en efectuar abonos a los diferentes impuestos no vencidos, como por ejemplo, el impuesto a la Renta y a los Bienes Raíces, pero con la gran particularidad de que los abonos serán reajustados hasta la fecha de vencimiento del respectivo impuesto, con el promedio de la tasa de interés existente en el mercado. Este sistema permitirá una mayor cantidad de flujos de dinero al Fisco, por todos aquellos impuestos no vencidos, disminuyendo a la vez la morosidad de los mismos.

Este nuevo sistema deberá contar con una cobertura de información lo suficientemente clara y expedita, a través de información radial y a través de boletines que se deberán proporcionar en el mismo Servicio de Tesorerías, para que sea comprendido en forma integral, por los contribuyentes, de manera tal que empiece a ser utilizado a la brevedad.

8.6 Agilización de Procesos dentro de la Tesorería

En el cumplimiento de la misión y particularmente en el desempeño de las tareas, la innovación ha sido una de las características del proceso de modernización que vive la Tesorería.

La Tesorería ha enfatizado, durante estos últimos años, un proceso global de modernización que ha significado que la Institución se replantee la función de sus principales procesos, modificando procedimientos que han permitido avanzar en un proceso de cambio cultural, generando nuevas pautas de comportamiento en las funcionarios que conforman la Institución.

El Servicio de Tesorería ha puesto acento en el tema de la Cobranza, la Recaudación y en los Sistemas de Finanzas Públicas, aspectos que han constituido los aspectos básicos que conforman su actual misión, la de recaudar los tributos del Estado y cobrar la deuda que ha constituido mora.

En relación a la Ley de Evasión, resulta fundamental para la Institución y para sus funcionarios aumentar la comprensión y conocimiento de las labores de la cobranza, lo que junto a un mejor manejo de todos los sistemas de devolución como de los pagos por la vía de transferencia electrónica de fondos, posibilitan el cumplimiento de las nuevas funciones impuestas a este Servicio.

Por eso nuestra propuesta es la siguiente:

1. Uno de los impulsos estratégicos que debe contemplar la Tesorería, está relacionado con los sistemas de recaudación y pago. Sin embargo, en la actualidad la plataforma computacional en que se sustenta toda la información tributaria de la Tesorería, no es compatible con las existentes en otras reparticiones públicas, como por ejemplo; la existente en el Servicio de Impuestos Internos. Esta situación perjudica directamente a los contribuyentes del país, debido a las dificultades que actualmente existen para la lectura de información entre servicios. El contribuyente responsabiliza a uno u otro Servicio, generalmente por la demora en sus trámites, demora en resolver sus problemas tributarios o demora en la regularización de su Cuenta Tributaria. Muchos de éstos problemas podrían solucionarse con rapidez, si las plataformas fueran similares o compatibles y permitieran una perfecta lectura de información cruzada.

“Para lograr este cambio, se requiere una cuantiosa inversión, que según algunas estimaciones preliminares, alcanzaría a unos 10 millones de dólares”⁷.

No se debe olvidar que mientras se realizan los estudios de factibilidad, se obtienen los recursos presupuestarios que permitan su implementación, se licitan las bases con las especificaciones técnicas requeridas por la Tesorería, se adjudica la licitación a aquella empresa que materializará los cambios y por último, que éstos efectivamente se logren, transcurre un tiempo que debe ser lo más breve que sea posible, debido a que el resto de los Servicios también se encuentran desarrollando nuevas estructuras informáticas. Se debe evitar que cuando la Tesorería logre implementar una plataforma informática nueva, ésta ya no se encuentre obsoleta en relación a las existentes en otros Servicios. Todo este desarrollo debe ser por tanto, analizado e implementado en el corto plazo.

⁷ Entrevista concedida por el Tesorero General de la República a la Revista Momento, el 16-04-2001, con respecto a la visión tecnológica que quiere implementar el Servicio.

2. Paralelamente, se deben desarrollar actividades para mejorar la formación de los funcionarios, con el fin de mejorar sus capacidades, para manejar la tecnología y los nuevos procedimientos, principalmente de aquellos que habitualmente tienen relación con los usuarios. Se deben realizar programas de capacitación, de desarrollo profesional y de motivación, tendientes a lograr una cultura organizacional, cuyo objetivo sea la obtención de sentido de pertenencia, como por ejemplo:

- Cursos de perfeccionamiento técnico por fases de aprendizaje, donde se lleve a cabo la preparación real del funcionario, desde los conocimientos básicos de sus labores, hasta la especialización del área.
- Cursos de desarrollo personal que permitan complementar e integrar al funcionario con su individualidad al entorno laboral.
- Implementación de cursos de capacitación en materias técnicas- operativas
- Cursos de idiomas.
- Además de la realización de convenios con Universidades nacionales, con el fin de estructurar una capacitación que permita a los funcionarios adquirir cursos progresivos para todos los niveles.

8.7 Mejoramiento en la Gestión al usuario a través del perfeccionamiento de la Cuenta Única Tributaria

A través de los años de existencia que tiene el Servicio de Tesorerías, siempre se consideró al contribuyente como un elemento externo al propio Servicio, un elemento desconocido a la hora de analizar las políticas Institucionales, las que en muchos casos los afectaban directamente. Esa idea ha variado paulatinamente, viendo al contribuyente no como un agente externo sino como un "cliente" de esta Institución. Este cambio, es el proceso de un profundo cambio cultural, que requerirá años de internalización de parte de los funcionarios para que logren realmente ser incorporados.

Considerando este nuevo punto de vista, la Recidencia debe pensar en el primer impacto que siempre recibe el "cliente", su Cuenta Unica Tributaria, la que pasará a llamarse CUT.

Se deben enfocar distintas maneras de interactuar con el cliente, las que clasificaremos de la siguiente forma:

1. *Directas*

Las directas son las que el cliente percibe de manera instantánea, la que percibe inmediatamente y las que generalmente aprueba o reprueba con facilidad.

1.1 *Procesos Directos*

- Que la entrega de cheques sea lo más expedita posible.
- Que la contabilización de las operaciones que afectan a su CUT sea lo más rápida posible.
- Menor exigencia de documentación al momento de procesar las operaciones.

2. *Indirectas*

Por indirectas se entenderá aquellas que facilitan la atención del cliente y las de apoyo a todos los procesos en que se ven involucrados.

Cabe hacer presente, que esta división se consideró en función de la visión que tienen los clientes, por cuanto, para la Institución en muchos casos son los sistemas que sustentan la información tributaria y que, por tanto, deben tener algún grado de prioridad, pero que sin embargo, no son percibidos de esa forma por los clientes.

2.1 *Procesos Indirectos*

Autonomía de los procesos internos de la Tesorería, tendientes a lograr una descentralización de las decisiones tanto en áreas operativas, administrativas, presupuestarias o de gestión.

- Afinidad computacional entre los distintos Servicios Giradores con el Servicio de Tesorerías.

Los principales Servicios Giradores son:

a) El Servicio de Impuestos Internos confecciona los siguientes formularios: Formularios 21- 30 - y 25

b) El Servicio Nacional de Aduanas confecciona los siguientes formularios Form. 09- 14- 15- 16- 17- 18 y 19.

Etapas que conforman el Proceso Indirecto de la Obligación Tributaria.

1. Generación de la obligación por parte de los Servicios Giradores

El organismo girador confecciona los formularios de giros que le corresponde, los registros deben contener la información mínima definida en las tablas para cada formulario, como por ejemplo, Rut, fecha de vencimiento, códigos de acuerdo al tipo de impuesto y además de identificarlo a través del número de giro.

2. Envío del giro al Servicio de Tesorería y Contribuyente

La Tesorería recibe los datos provenientes de los Organismos Giradores a través del Sistema de Cintas Computacionales para que la información sea validada y posteriormente ingresada en la Cuenta Unica Tributaria, los casos que resulten observados se devuelven al Servicio Girador. Además se remite una copia del formulario físico al contribuyente, para que éste realice el pago en alguna de las Instituciones Recaudadoras Autorizadas (IRA)

El Servicio Girador deberá remitir la información de los giros a Tesorería, a través de un Sistema de enlace denominado Extranet, que es la comunicación interna entre Servicios a fines, con entrega de información limitada.

Si existe error, se devuelve al Servicio Girador y en forma simultánea deberá registrar la información devuelta, a través de una base de datos de un Sistema de Control a la Gestión Servicios Giradores, que dependerá de una unidad responsable, que efectuará las coordinaciones necesarias con los servicios giradores para corregir los errores.

Cada formulario tendrá sus propios filtros como por ejemplo:

- Fuera de los rangos mínimos definidos para el monto que se cobrará
- Dentro de los límites establecidos para la fecha de vencimiento.
- Rut., o Rol
- Folio
- Fecha de vencimiento
- Códigos parciales incluyentes para cada tipo de formulario y códigos totalizadores.

Serán mostrados al encargado de verificar la información, si está correcto el formulario será ingresado en la cuenta única tributaria, en caso contrario, será devuelto electrónicamente al Servicio Girador, registrándose en una base de datos transitoria. Un formulario debe ser revisado y resuelto dentro de 24 horas, sino se enviará un aviso a la Unidad responsable del Control.

⁸ Ver Anexo 4

4. Descargos o Anulaciones emitidos por los Servicios Giradores

A través del sistema de enlace Extranet, los descargos emitidos por Servicios Giradores, el contribuyente podrá tener una información más oportuna, si procede o no el pago de su deuda, registrada en su Cuenta Unica Tributaria.

- El Servicio Girador de Impuestos Internos, emite anulaciones de cargos o de giros adicionales por diferencias.
- El Servicio Nacional de Aduanas, emite Resoluciones de Castigo, que consiste en rebaja a las cuotas de pagos diferidos de Derechos Aduaneros y descargos-cargos por traspaso del bien de capital.
- Suspensiones de pago a cargos del Servicio de Impuestos Internos, son emitidas por la Corte de Apelaciones.

Al conocer el contribuyente en forma oportuna esta información. Evitará pagos inconsistentes en su Cuenta Unica Tributaria, las que derivan posteriormente en peticiones por parte del usuario, de desabonos o devolución de dichos pagos.

5. Rectificaciones

El sistema de enlace electrónico, con el Servicio de Impuestos Internos, se podrá entregar en forma rápida y veraz, los procesos de rectificación de las declaraciones y pago simultáneo, como son las declaraciones mensuales de IVA y las declaraciones anuales del Impuesto a la Renta, evitando así, continuos viajes a la Tesorería, con el fin de confirmar si se refleja en el sistema el proceso de su declaración rectificatoria, la que fue presentada en el S.I.I. ya que muchas veces de esta información depende que el Servicio de Tesorerías proceda a efectuar devoluciones de impuesto, como es el caso del Impuesto Anual.

8.8 Imagen Corporativa

La imagen corporativa es el rostro con el que cada organización se representa ante sus distintos tipos de público a través de un conjunto de elementos tales como la marca, el logotipo, la vestimenta de los funcionarios, la papelería, el diseño y ornamentación de las oficinas entre muchos otros.-

Aunque en la práctica ninguno de estos aspectos externos es más importante que las características de los productos y/o servicios que la institución ofrece a los usuarios resulta de la mayor trascendencia que la imagen corporativa puede reflejar lo que la institución realmente es.

El crecimiento y desarrollo logrado por nuestra institución en los últimos años han hecho necesaria la renovación de la imagen corporativa institucional, a efecto de obtener una adecuada representación de la realidad de la Tesorería General de la República y ponerse a tono con la gráfica imperante en las instituciones públicas tanto nacional como internacional.

Para ello se efectuó un completo estudio destinado a detectar los elementos visuales más representativos de la identidad de la Tesorería General de la República, como organización y de los objetivos comunicacionales de la institución, análisis en virtud del cual se procedió a actualizar la imagen corporativa, a través de un nuevo logotipo.

Entre las consideraciones tomadas en cuenta para realizar este cambio sobresale el hecho que el antiguo logotipo, que fue utilizado por décadas, había cumplido un ciclo de vida, perdiendo la capacidad de expresar las ideas de modernidad, calidez y movimiento propias de una institución activamente inserta en el ámbito público, como es el caso de la Tesorería General de la República.

ISOTIPO

En cuanto al nuevo isotipo o icono visual, esta diseñado sobre la base de una composición de una “T” que corresponde a Tesorería General de la República, aplicado en un plano rectángulo que simboliza la solidez y estructura institucional, intercalado con líneas rectas en forma de estrella que la hace más amistosa.

LOGOTIPO

La nueva imagen corporativa, esta diseñada sobre la base de los conceptos de equilibrio, limpieza y prestancia, empleándose para ello códigos visuales sólidos y pluralistas, que puedan generar un mayor reconocimiento de la institución por parte del público en general, con la finalidad de dar continuidad a la identidad corporativa, al nuevo logotipo de la Tesorería General de la República, se le agregaron colores para efectos de hacerlo más cálido.

TIPOGRAFIA

Para la marca Tesorería General de la República, se opto por emplear una tipografía de características más modernas y equilibradas, con la finalidad de proyectar la idea de calidez y facilitar la lectura.

La nueva imagen corporativa de la Tesorería General de la República es la que se utiliza en todos los informativos y avisos recibos, que emite la Tesorería General de República, constituyendo un avance que nos pondrá a la par con las demás instituciones, desde el punto de vista gráfico. Adicionalmente, estas innovaciones facilitan el reconocimiento de nuestra institución por parte de la comunidad y de las propias autoridades.

La imagen corporativa de la Tesorería General de la República, como lo explicamos anteriormente, se debió por los efectos imperantes de la globalización, que requirió de la modernización del Estado, involucrando a todos los servicios públicos, como lo señalará en un principio el Presidente de la República, Don Ricardo Lagos Escobar, que requería que los servicios

públicos fueran transparente en su accionar, tanto con los usuarios como con las propias autoridades de gobierno.

Es por esta razón que la imagen corporativa de la Tesorería General de la República no se puede cambiar, porque esta supeditado a una imposición del gobierno, para que todos los servicios lleven un solo logotipo y estén todos uniformes, que es el sello distintivo para todos los servicios de Gobierno de Chile, claro esta que hoy en día, cada servicio tiene su propio sello distintivo que lo distingue uno de otro y así también ayuda a los usuarios a identificarse con tal o cual servicio.



IX CONCLUSIÓN

A través del desarrollo de esta Tesis, se ha querido dejar de manifiesto la importancia del Marketing, como la herramienta necesaria para promover una mejor imagen del producto o prestación que se entrega al usuario.

Es muy importante realizar un estudio relacionado con el Marketing, debido a que a través de éste, podemos conquistar a nuestros usuarios y demostrarles que nuestros servicios están para satisfacer todas las necesidades que estos requieran.

Esta satisfacción puede ser evidente, como en el caso de los alimentos, el agua y otros productos y servicios que satisfacen necesidades primarias. Sin embargo, también existe otro tipo de necesidades que las personas desean satisfacer que, no obstante, no siendo tan importantes como las primarias, producen una necesidad de parte de las personas, igual de importante por lograr su satisfacción completa.

En esta Tesis nos centramos principalmente en el Marketing Público utilizado en la Tesorería General de la República.

A través del Marketing, se busca influir sobre la conciencia de los usuarios, pero creando un lazo más profundo entre éstos y la Institución que ofrece el Producto o Servicio. Cabe hacer presente, que este Servicio Público es una de las 20 entidades seleccionadas entre más de 50 Instituciones Públicas postulantes, que han modificado procedimientos y que han permitido avanzar en este proceso modernizador que requiere actualmente el Estado de Chile.

Las propuestas buscan cumplir el objetivo de dar satisfacción clara al requerimiento del usuario, a través de la entrega y actualización de la Cuenta

Unica Tributaria en forma interactiva, en la cual se registren todos los derechos y obligaciones tributarias de éstos y además del pago de beneficios a favor del usuario en forma oportuna.

La Tesorería requiere de una coordinación mucho más precisa con los otros Servicios Fiscalizadores y materializar una importante transferencia de información, con el fin de asumir nuevas propuestas y objetivos, permitiendo ampliar nuestra mirada hacia el futuro, ya que son muchos los cambios que se nos van a presentar y por ende, a los que nos tenemos que adaptar.

Con el Marketing podemos notar como es posible cambiar la imagen que se tiene de cierto producto o servicio. Al hablar de cambiar la imagen, podemos asociarla a la imagen corporativa que posee la Institución, o bien lograr una mejor concepción en términos de satisfacción y de globalidad del producto o servicio proporcionado. El producto es más global porque busca acaparar la lealtad presente y futura de los consumidores.

Realizar una campaña de Marketing puede o no ser muy costosa, pero ha demostrado su buen resultado en el caso de la imagen de personas, como también en el caso de productos y servicios, debido a que las personas siempre están deseosas de mantenerse informadas y que se preocupen de atenderlas, más allá de solo otorgar un servicio.

El Marketing a utilizar, por la Tesorería General de la República, no implica grandes gastos, ya que se utilizaron algunas herramientas ya existentes, aparte de mejorar algunos procesos, con el fin de hacer llegar el servicio al usuario, y que éste sienta que sus necesidades son tomadas en cuenta y de que se les proporcionan los medios, para que estas sean satisfechas de la mejor manera posible, acercando los servicios a ellos y evitando que incurran en gastos y pérdida de tiempo.

Sin embargo, cada día la gente es menos leal a las instituciones, debido a que confía menos en ellas, y para poder revertir esta situación el Marketing es fundamental para modificar la imagen de la institución que tienen arraigada dentro de su mente las personas, en torno a las instituciones y en especial de las que ofrecen servicios, en el cual es mucho más evidente y necesaria la satisfacción personal de las personas involucradas.

Cabe hacer notar, que el monto a invertir en esta propuesta de Marketing Público, para el Servicio de Tesorerías fluctuaría alrededor de los \$ 3.700.000.- anuales, el bajo monto a invertir para una propuesta de este tipo, se explica porque se aprovecha en gran parte la infraestructura ya existente y se opta, por una readecuación de funciones de parte de los funcionarios de planta que laboran actualmente en dicho Servicio.-

X BIBLIOGRAFIA

- Barranco, Francisco Javier
Marketing Interno a la Planificación – Capítulo VI
Editorial Pontificia Universidad Católica, 1995
- Chias, José
Marketing Público, Por un Gobierno y una Administración al Servicio del Público
Serie Mc Graw-Hill de Management, año 1995
Edigrafos S.A., España
- Comunicaciones y RR.PP. de Tesorería General de la República
“Informe de Gestión 1990-1997”
Aumográfica, año 1998
- Comunicaciones y RR.PP. de Tesorería General de la República
“Informe de Gestión 1998-1999”
Servicios de Impresión Laser S.A., año 2000
- Comunicaciones y RR.PP. de Tesorería General de la República
Tesorería General de la República – Una Visión Histórica 1541-1994
Laser S.A., año 1999
- De La Fuente, Jaime
“Marketing Público”, material de lectura Universidad de Santiago de Chile.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary
Mercadotecnia
Sexta Edición
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1994
- Lambin, Jean-Jacques
“Marketing Estratégico”
Serie Mc Graw-Hill, Tercera Edición, año 1996.
Edigrafos S.A., España
- Sainz de Vicuña Ancin, José María
El Plan de Marketing en la Práctica

Editorial Esic, Madrid 1995

- Secc. Normas y Procedimientos – Tesorería General de la República
Circular Informativa 21, año 2000
- Serie Mc Gran-Hill de Management
“Marketing Público”, por un Gobierno y una Administración de País
Edigrafos S.A., 1995