



MODELO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Miguel Angel Pavez Tapia
Profesor Guía: Alicia Núñez Mondaca**

Santiago, agosto 2016

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Breve Reseña de la Tesorería General de la República	1
1.2	Justificación del Proyecto de Grado	4
1.3	Objetivos.....	5
1.3.1	Objetivo General	5
1.3.2	Objetivos Específicos	5
2	DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	7
2.1	Breve Reseña de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	7
2.2	Análisis y definición de la Misión de la UEN.....	10
2.3	Análisis y definición de la Visión de la UEN.....	12
2.4	Definición de Creencias.....	14
3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	15
3.1	Tabla Listado Oportunidades y Amenazas	15
3.1.1	Descripción Oportunidades	16
3.1.2	Descripción Amenazas.....	18
3.2	Tabla Listado Fortalezas y Debilidades	22
3.2.1	Descripción Fortalezas.....	23
3.2.2	Descripción Debilidades.....	26
3.3	Análisis FODA	29
3.3.1	Tabla FODA Cuantitativo	30
3.3.2	Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA.....	31
3.3.3	Focos Estratégicos.....	36
4	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	37
4.1	Declaración de la Propuesta de Valor	37
4.2	Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias	39
4.3	Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	40
5	MODELO DE NEGOCIO	43
5.1	Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica.....	43
5.2	Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas).....	45
5.3	Descripción y análisis elementos modelo de negocio	46
5.4	Relación Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	51
5.5	Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio....	56

6	MAPA ESTRATÉGICO	60
6.1	Importancia como herramienta de planificación y control de gestión	60
6.2	Mapa Estratégico TGR	61
6.3	Explicación Mapa Estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos	63
6.4	Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	71
7	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	76
7.1	Importancia CMI: herramienta de planificación y control de gestión.	76
7.2	CMI – Tesorería General de la República	77
7.3	Breve descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI.....	84
8	TABLEROS DE CONTROL	89
8.1	Importancia del desdoblamiento estratégico	89
8.2	Organigrama TGR	91
8.3	Tableros de Gestión y Control	93
8.3.1	Tablero de Gestión y Control - División de Operaciones.....	93
8.3.2	Tablero de Gestión y Control - Tesorerías Regionales	98
8.4	Breve descripción de las principales iniciativas	103
9	ESQUEMA DE INCENTIVOS	107
9.1	Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos	107
9.2	Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor	108
9.3	Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades.....	111
9.4	Esquemas de Incentivos	115
9.4.1	Esquema de Incentivos - División de Operaciones	115
9.4.2	Esquema de Incentivos - Tesorerías Regionales.....	120
9.5	Breve justificación del Esquema de Incentivos Propuesto.	123
10	CONCLUSIONES	126
10.1	Conclusiones Generales	126
10.2	Conclusiones Particulares	128
11	BIBLIOGRAFÍA	132

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura TGR.....	2
Ilustración 2: Unidades primarias, staff y apoyo TGR	4
Ilustración 3: Flujo Recaudación	8
Ilustración 4: Flujo Distribución	9
Ilustración 5: Modelo de Negocio TGR	45
Ilustración 6: Mapa Estratégico TGR	62
Ilustración 7: Organigrama TGR	92
Ilustración 8: Tablero de Gestión División de Operaciones.....	94
Ilustración 9: Tablero de Gestión Tesorerías Regionales	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Oportunidades – Amenazas	15
Tabla 2: Fortalezas – Debilidades	23
Tabla 3: FODA Cuantitativo.....	31
Tabla 4: Relaciones Atributos Propuesta de Valor y Creencias	39
Tabla 5: Relaciones Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA	41
Tabla 6: Relación Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	52
Tabla 7: Relaciones causa efecto Mapa Estratégico.....	63
Tabla 8: Diccionario Objetivos Estratégicos	71
Tabla 9: Cuadro de Mando Integral (CMI).....	78
Tabla 10: Tablero de Control División de Operaciones	95
Tabla 11: Tablero de Control Tesorerías Regionales.....	100
Tabla 12: Estamentos	111
Tabla 13: Estructura de Remuneraciones	112
Tabla 14: Esquema de Incentivos División de Operaciones	115
Tabla 15: Estructura Esquema de Incentivo.....	118
Tabla 16: Esquema de Incentivos Tesorerías Regionales	120

1 INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado tiene como objetivo aplicar un modelo de Sistema de Control de Gestión a la Tesorería General de la República. Si bien en la actualidad existe un Sistema de Planificación y Control de Gestión que articula el quehacer del Servicio de Tesorerías, sustentado por la Planificación Estratégica Institucional 2015-2018, el objetivo es establecer un sistema complementario que potencie al sistema actual institucional, que permita aumentar la satisfacción ciudadana, incrementar los resultados y optimizar el uso de los recursos asignados en la Ley de Presupuesto del Sector Público.

1.1 Breve Reseña de la Tesorería General de la República

La Tesorería General de la República (TGR) es una institución pública dependiente del Ministerio de Hacienda. Sus principales funciones son el de Recaudar, Distribuir e Invertir los tributos y demás entradas fiscales, para este último caso los excedentes de la Cuenta Única Tributaria (CUT).

Estructura

En la actualidad, la TGR está constituida por más de 1.900 funcionarios, pertenecientes a Divisiones, Departamentos y Unidades del nivel central y 47 Tesorerías a lo largo del país, compuestas por 18 Tesorería Regionales y 29 Tesorerías Provinciales. Como se indicó en el apartado anterior, la TGR es una institución pública de carácter técnico dependiente del Ministerio de Hacienda, su estructura lo podemos visualizar en la ilustración 1.

Ilustración 1: Estructura TGR



Fuente: elaboración propia

Actividades

Las actividades principales de la TGR, emanadas por Ley, son:

- Recaudar los tributos y demás entradas fiscales, conservar y custodiar los fondos recaudados, las especies valoradas y demás valores a cargo del Servicio;
- Efectuar la cobranza coercitiva sea judicial, extrajudicial o administrativa de los impuestos fiscales y territoriales en mora;
- Distribuir los ingresos, efectuar el pago de las obligaciones fiscales e invertir los excedentes de la CUT respecto a las indicaciones del Ministerio de Hacienda.

Quehacer y Responsabilidades Institucionales

Como se mencionó, las actividades de Recaudar, Distribuir e Invertir dependen directamente de las unidades primarias de la TGR: División de Operaciones responsable del proceso de recaudación, distribución y administración de la CUT; División de Cobranza y Quiebras responsable de gestionar la cobranza y

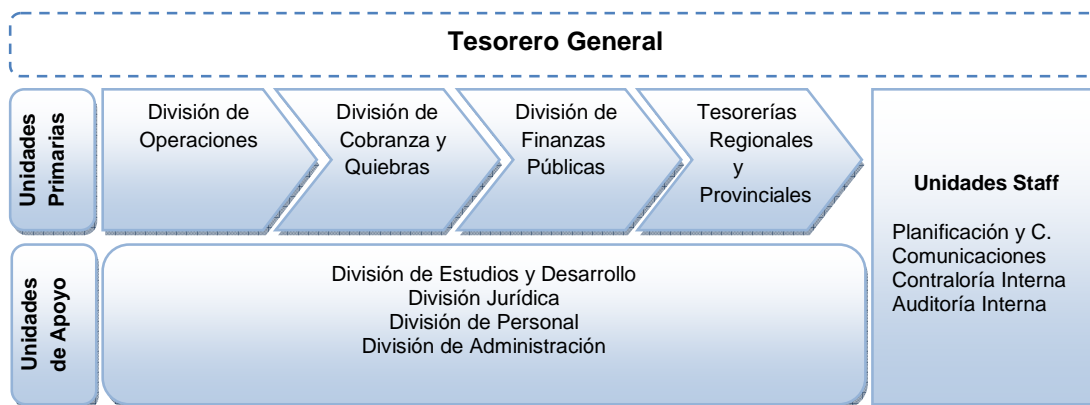
recuperación de la cartera morosa del fisco (recaudación coactiva); Tesorerías Regionales y Provinciales responsables de la atención presencial de público a nivel país; y la División de Finanzas Públicas responsable de la inversión en el mercado nacional y extranjero de los excedentes de la CUT y de la distribución de fondos del sector público (aporte fiscal, fondo común municipal, seguridad social, etc.).

Por otro parte, en la ilustración 1 también se observan las unidades asesoras (staff) del Jefe de Servicio; Planificación y control de gestión responsable de alcanzar los objetivos definidos por la TGR respecto a la planificación estratégica institucional; Comunicaciones responsable de la Política Comunicacional de la Institución y de gestionar la imagen y el ámbito editorial; Contraloría Interna responsable de supervisar los procedimientos administrativos y financieros TGR; y Auditoría Interna responsable de auditar el quehacer TGR.

En tanto, las unidades de apoyo de la TGR son: División de Estudios y Desarrollo responsable de gestionar las Tecnologías de Información (TI) y soporte informático institucional; La División Jurídica responsable de asesorar legalmente a la TGR; División de Personal responsable de la gestión de personas; y División de Administración responsable de gestionar los recursos físicos y financieros de la Institución.

A continuación, la ilustración 2 muestra las unidades primarias, las unidades de staff y las unidades de apoyo de la TGR.

Ilustración 2: Unidades primarias, staff - apoyo TGR



Fuente: elaboración propia

1.2 Justificación del Proyecto de Grado

El Control de Gestión es una herramienta que se utiliza con fuerza en el sector privado, la cual en los últimos años se ha incorporado de forma paulatina en el sector público, como es el caso de la Tesorería General de la República. La influencia de los últimos gobiernos, el impulso de la economía y la orientación al logro de resultados han incentivado a las Instituciones públicas la implementación de nuevas metodologías administrativas para el mejoramiento de la gestión, como es el caso de la Planificación Estratégica.

El Servicio de Tesorería es un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo del país, por ello es primordial robustecer el Sistema actual de Planificación y Control de Gestión institucional, que permita aumentar la satisfacción ciudadana y optimizar el uso de los recursos asignados por Ley.

La aplicación del Sistema de Control de Gestión propuesto en el presente trabajo, persigue fortalecer la gestión de los recursos institucionales con el

propósito de optimizar los resultados en la gestión del Tesoro Público, aplicando herramientas de control de gestión, tales como Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) a nivel institucional y su desdoblamiento por medio de Tableros de Gestión, Tableros de Control y Esquemas de Incentivo para la División de Operaciones y Tesorerías Regionales del país.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

El trabajo tiene como propósito complementar el Sistema de Control de Gestión actual de la TGR, para apoyar la ejecución e implementación de la estrategia, la articulación de objetivos y metas institucionales, en consecuencia, alinear estratégicamente a la Institución para cumplir con su proposición de valor, misión y visión establecidas para el Servicio de Tesorerías. Para alcanzar el objetivo propuesto, se aplicarán herramientas de control de gestión que incentiven la alineación horizontal y vertical, el desdoblamiento de la estratégica, el monitoreo y evaluación del desempeño institucional, dichas herramientas de control de gestión son el Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) a nivel institucional, y Tableros de Gestión, Tableros de Control y Esquemas de Incentivo para la División de Operaciones y Tesorerías Regionales del país.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer declaraciones estratégicas para el Servicio de Tesorerías, realizando un análisis crítico de las declaraciones actuales.

- Realizar un análisis FODA a la Institución, para focalizar recursos e incentivar acciones estratégicas.
- Plantear una propuesta de valor institucional, conforme a lo que valoran los clientes de la TGR y como la Institución dará cumplimiento al optimizar los recursos aprobados por Ley.
- Establecer con claridad el modelo de negocio institucional por medio de la metodología Canvas, identificando sus elementos en función de la propuesta de valor.
- Establecer el Mapa Estratégico institucional, que será la carta de navegación para el cumplimiento de la Misión y de la propuesta de valor, identificando los principales procesos y recursos.
- Plantear un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales, establecer indicadores, metas e iniciativas estratégicas, todo con el propósito de aumentar el desempeño institucional.
- Desarrollar Tableros de Gestión y Control para la División de Operaciones y Tesorerías Regionales del país, que apoyen el desdoblamiento de la estrategia a nivel Institucional (efecto cascada).
- Proponer Esquemas de Incentivos para la División de Operaciones y Tesorerías Regionales, con el propósito de alinear desempeños institucionales y dar cumplimiento a la propuesta de valor.

2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

2.1 Breve Reseña de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

La Tesorería General de la República, en términos generales, presenta tres actividades principales que determinan su quehacer institucional:

- **Recaudar**, entenderemos por recaudación al pago de una obligación, su ámbito va desde la generación de la obligación, modificación o pago de ella hasta su reflejo en la CUT, en forma correcta.
- **Distribuir**, relacionado al traspaso de recursos o pagos a usuarios finales tales como aportes a Organismos Públicos y Municipalidades, Subsidios, Devoluciones de Impuestos, Pago de Obligaciones del Estado (Deuda Pública), Asignación de Fondos Especiales, entre otros.
- **Invertir**, gestionando en el sistema financiero de forma segura y rentable excedentes de la CUT (en moneda nacional e internacional), con el fin de generar reajustes e intereses a favor de la Caja Fiscal a la espera de materializar su ejecución.

Para el presente Proyecto de Grado se estableció como **UEN** a la Tesorería General de la República en su conjunto, que considera las tres actividades descritas en el párrafo anterior, con foco en la recaudación y distribución.

Respecto a la actividad de recaudación, la TGR recibe desde las Instituciones mandantes la obligación de pago de parte de los contribuyentes país, tales como Servicio de Impuesto Interno (SII) y Aduana principalmente. En la ilustración 3 se puede observar en términos generales el flujo de recaudación TGR.

Ilustración 3: Flujo recaudación



Fuente: elaboración propia

La recaudación considera las operaciones generadas por recaudación espontánea en moneda nacional y extranjera que se pagan dentro de plazo y por gestión de cobranza coactiva respecto a obligaciones fiscales vencidas (en mora). La recaudación espontánea obedece al pago oportuno (en plazo) de las obligaciones por parte de los contribuyentes, respecto a una obligación por impuesto fiscal o territorial, créditos fiscales, multas y demás entradas fiscales, en tanto, la recaudación coactiva es producto de la gestión de cobranza administrativa o judicial de aquellas obligaciones vencidas, focalizada en un modelo de gestión que establece etapas de cobranza y segmenta su cartera morosa en pequeños, medianos y grandes deudores.

Respecto a la actividad de distribución de egresos a los contribuyentes, se puede señalar que considera el pago por parte del Fisco de distintas obligaciones hacia la ciudadanía, entre ellas: subsidios, subvenciones,

bonificaciones y devoluciones de impuestos. En la ilustración 4 se puede observar en términos generales el flujo de distribución TGR.

Ilustración 4: Flujo distribución



Fuente: elaboración propia

La distribución se caracteriza por la interacción de la TGR con organismos públicos relacionados (mandantes) que determinan una orden de pago, la que demanda distintas etapas del proceso y que redundan en un egreso hacia el contribuyente, que puede ser vía depósito o cheque.

Por lo tanto, los clientes de la TGR son los contribuyentes del país, personas naturales y jurídicas que presentan alguna obligación o derecho tributario y no tributario según lo emanado por los servicios giradores (SII, Aduanas, Inspección del Trabajo y Conaf entre los principales) e instituciones públicas y Municipalidades afectas por el proceso de distribución.

En las actividades de recaudación y distribución TGR participan la División de Operaciones como ente ejecutor principal, la División de Cobranza y Quiebras participe de la recaudación respecto a la gestión de la cobranza de obligaciones vencidas y la División de Finanzas Públicas gestor de los movimientos de fondos a Instituciones públicas y Municipalidades, en tanto, las Tesorerías país atienden público gestionando estos procesos a lo largo del país. Sin perjuicio de lo anterior, la responsabilidad del quehacer institucional recae en el Tesorero General conforme a lo expuesto en la ilustración 1.

2.2 Análisis y definición de la Misión de la UEN

En la actualidad la TGR cuenta con declaraciones estratégicas según Plan Estratégico 2015-2018, que incluye la Misión institucional. A continuación, se realiza el análisis crítico a la Misión actual, aplicando preguntas de validación respecto a marco teórico de Administración Estratégica (Thompson y, Strickland, 2007).

Misión Institucional Actual

“Somos la institución pública encargada de recaudar, distribuir, gestionar las inversiones y contabilizar el Tesoro Público. Generamos valor público cuando cumplimos con las obligaciones que nos encomienda la ley, satisfaciendo las necesidades de nuestros ciudadanos(as), usuarios(as) públicos, privados y Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en servicios e innovación”

Preguntas

- ¿Qué hacemos?: recaudar, distribuir, gestionar inversiones y contabilizar el Tesoro Público
- ¿Cuáles son nuestros productos/servicios?: recaudación, distribución e inversión
- ¿Quiénes son nuestros clientes?: ciudadanos(as), usuarios(as) públicos, privados y Gobierno
- ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?: no lo señala.

Reflexión: al aplicar las preguntas, se observa que la misión actual TGR responde 3 de las 4 preguntas, concluyendo que es una Misión integral que abarca el quehacer institucional en su totalidad. Si bien la cobertura geográfica no es determinante respecto a la naturaleza del servicio de Tesorerías, este trabajo difiere en la definición de clientes y reordena ideas y conceptos de negocio, por lo tanto, se propone la siguiente Misión para la UEN seleccionada:

Misión Propuesta para UEN

“Somos la institución pública encargada de recaudar, distribuir, gestionar las inversiones y contabilizar el Tesoro Público, garantizando a los ciudadanos(as), usuarios(as) públicos y privados atención respecto a lo que nos encomienda la Ley y en representación del gobierno, con el propósito de generar valor público al país”.

Preguntas

- ¿Qué hacemos?: recaudar, distribuir, gestionar las inversiones y contabilizar el Tesoro Público
- ¿Cuáles son nuestros productos/servicios?: la recaudación, distribución, gestionar las inversiones y contabilización del Tesoro Público

- ¿Quiénes son nuestros clientes?: ciudadanos(as), usuarios(as) públicos, privados y Gobierno
- ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?: territorio nacional

Reflexión: las 4 preguntas aplicadas son respondidas por la misión propuesta, identificando claramente al cliente y mandante TGR e integrando de forma correcta al quehacer institucional.

2.3 Análisis y definición de la Visión de la UEN

En la actualidad la TGR cuenta con declaraciones estratégicas según Plan Estratégico 2015-2018, que incluye la Visión Institucional. A continuación, se realiza análisis crítico a la Visión actual, aplicando preguntas de validación respecto a marco teórico de Administración Estratégica (Thompson y, Strickland, 2007).

Visión Institucional Vigente

“Ser reconocidos como una Institución de vanguardia internacional en la gestión del Tesoro Público, amables, transparentes y de una alta solidez técnica”

Preguntas

- ¿Es gráfica?: sí,
- ¿Se direcciona al futuro?: sí, pero sin acotar un tiempo determinado.
- ¿Es viable? (es decir, medible): no de forma clara.
- ¿Es fácil de recordar?: si
- ¿Es ambigua o incompleta?: no

- ¿Su lenguaje es demasiado general?: no
- ¿Es sosa o poco inspiradora?: no.
- ¿Es genérica?: no
- ¿Es demasiado extensa?: no.

Reflexión: se observa que la visión actual no responde de forma adecuada todas las preguntas, además, es una Visión que incluye conceptos que pudiesen estar obsoletos y sobre cumplidos, por lo tanto, se propone la siguiente Visión para UEN seleccionada, que considera un horizonte de tiempo adecuado y conceptos acordes a los desafíos institucionales.

Visión Propuesta para UEN

“Ser reconocidos al año 2020 como un equipo de excelencia en la gestión del Tesoro Público, para situarnos como un referente del sector público, por su capacidad de gestión, profesionalismo y credibilidad”.

Preguntas

- ¿Es gráfica?: sí,
- ¿Se direcciona al futuro?: sí.
- ¿Es viable? (es decir, medible): si, con encuestas de satisfacción y gestión.
- ¿Es fácil de recordar?: sí.
- ¿Es ambigua o incompleta?: no.
- ¿Su lenguaje es demasiado general?: no.
- ¿Es sosa o poco inspiradora?: no.
- ¿Es genérica?: no.
- ¿Es demasiado extensa?: no.

Reflexión: las preguntas aplicadas son respondidas por la visión propuesta y se acota de forma correcta al quehacer institucional.

2.4 Definición de Creencias

Se establecen cuatro creencias fundamentales para la UEN seleccionada, que impulsarán las conductas necesarias para dar cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor, de los cuales dos son propuestos y los otros dos (Credibilidad y Debido Cuidado) son valores actuales de la TGR:

- **Excelencia**

Para conseguir cumplir la misión y visión propuesta, la Excelencia debe ser el pilar de nuestros valores, que permitirá la eficiencia, exactitud y otorgar la accesibilidad que debe soportar la recaudación y distribución fiscal.

- **Credibilidad**

Estamos a la altura de la confianza que los contribuyentes depositan en nosotros. La voluntad de los contribuyentes de cumplir con la ley que depende de la credibilidad depositada en nosotros, proceso del que depende todo nuestro quehacer.

- **Colaboración**

Es importante pues entendemos que los equipos de trabajo de alto rendimiento son quienes logran mejores resultados, y una característica de ellos es el espíritu de “colaboración” institucional.

- **Debido Cuidado**

Tratamos a los contribuyentes, instituciones públicas y municipalidades con respeto y consideración. Sabemos que nuestras decisiones y métodos de trabajo afectan a muchas personas, quienes tienen el derecho de recibir un trato cordial y amable.

3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación, en una primera instancia se analizará y describirá el resultado FODA obtenido, respecto a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades significativas detectadas para el quehacer de la TGR.

Posteriormente se aplicará FODA cuantitativo, analizando cada cuadrante para la obtención de directrices estratégicas como fuentes para el alineamiento institucional.

3.1 Tabla Listado Oportunidades y Amenazas

En la tabla 1 se observan el listado de oportunidades y amenazas, variables exógenas que deben ser consideradas por la TGR.

Tabla 1: Oportunidades – Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">▪ Convenios con instituciones públicas internacionales	<ul style="list-style-type: none">▪ Bajo crecimiento país
<ul style="list-style-type: none">▪ Asociación estratégica con servicios giradores	<ul style="list-style-type: none">▪ Inestabilidad y conflictos políticos
<ul style="list-style-type: none">▪ Recaudación por reforma tributaria	<ul style="list-style-type: none">▪ Hackers o amenazas informáticas
<ul style="list-style-type: none">▪ Desarrollo de nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none">▪ Cambios legales por reforma tributaria

Fuente: elaboración propia

3.1.1 Descripción Oportunidades

Convenios con instituciones públicas internacionales

En la actualidad existe la oportunidad de establecer alianzas, convenios y compartir experiencias (pasantías) con instituciones públicas líderes de otros países en la administración del Tesoro Público, lo que permitiría a la TGR fortalecer sus áreas de negocio.

Situación que puede ser aprovechada en el Foro de Tesorerías Gubernamentales de América Latina (FOTEGAL), constituido originalmente por 16 países¹ latinoamericanos, permitiendo la reflexión y el intercambio de experiencias, buenas prácticas y conocimientos en materia de Tesorería gubernamental.

Asociación estratégica con servicios giradores

Existe la oportunidad de fortalecer las relaciones que tiene en la actualidad la TGR con los servicios giradores, principalmente con SII y Aduanas, con el propósito de optimizar la recaudación y distribución fiscal, compartiendo información de los contribuyentes, canales de atención y proyectos que se pudiesen presentar en conjunto en la formulación presupuestaria, para la obtención de recursos adicionales.

Oportunidad que se sustenta desde los lineamientos esperados por el Ministerio de Hacienda, considerando que estas instituciones públicas son interdependientes entre sí y claves para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por dicho sector ministerial.

¹ Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Recaudación por reforma tributaria

La Reforma tributaria modificó la estructura impositiva del país, la cual establece de forma paulatina incrementos o impuestos adicionales, lo anterior genera la oportunidad a la TGR de aumentar los niveles de recaudación y distribución país. A continuación, se observa el cronograma de los efectos por reforma tributaria periodo 2014-2018:



En el año 2015, la TGR recaudó \$5.268.256 millones en impuestos afectados por reforma tributaria (Tesorería General de la República, 2015), impuesto verde 100% por reforma (nuevo), en tanto, los principales incrementos fueron un 15% en tabaco, 22% en vinos, 48% en cervezas y un 9% en destilados.

Impuesto	Verde Móvil	Tabaco	Vinos	Cervezas	Destilados	Bebidas Bajo Azúcar	Bebidas Alto Azúcar	PPM
Total Recaudado	\$35.091	\$954.637	\$61.748	\$94.985	\$57.265	\$25.909	\$112.971	\$5.268.256

Desarrollo de nuevas tecnologías

La TGR sustenta sus procesos de negocio en tecnologías de información, software y hardware fundamentales para el quehacer institucional. Las oportunidades de nuevas tecnologías que ofrece el mercado deben ser capturadas por la TGR, respecto a desarrollo de nuevas tecnologías y renovación de la plataforma tecnológica vigente.

Oportunidades se relacionan principalmente con la disponibilidad que los clientes TGR poseen de las tecnologías y su utilización, y como se debe enfocar los productos y servicios para poder generar un mayor valor público. Por lo tanto, la automatización de los procesos claves, la autoatención y atención virtual requiere de la renovación permanente de la plataforma tecnológica TGR, como antecedente, en el año 2015 un 69% de transacciones se generaron en línea respecto a los \$ 44,3 billones recaudados y la atención por canal internet creció un 23,6% (Tesorería General de la República, 2015).

3.1.2 Descripción Amenazas

Bajo crecimiento país

El momento actual de la economía chilena amenaza la capacidad de crecimiento y por ende el nivel de recaudación fiscal del país, según informe de política monetaria de marzo 2016 del Banco Central, el PIB crecerá entre 1,25 y 2,25% (Banco Central de Chile, marzo 2016).

Este escenario amenaza los niveles de recaudación, además dichas expectativas de crecimiento gatillaron contracción del gasto fiscal, que se materializó en marzo, ajustando a la baja el gasto público y, en consecuencia, redujo el presupuesto institucional en M\$437.843.-

Inestabilidad y conflictos políticos

Pudiese generar cambio en los Directivos de los principales Ministerios e instituciones públicas, como ha sucedido en Hacienda y SII, esto pudiese afectar las relaciones laborales en desmedro de la gestión del servicio. El momento actual del país respecto a la baja aprobación del gobierno y de la política en general por parte de la ciudadanía, perjudica la asignación de recursos y gobernabilidad de las instituciones.

Los principales lineamientos políticos del programa de gobierno 2014-2018, que deben ser considerados por la TGR, son (Gobierno de Chile, 2013):

- Revisar la gradualidad de incorporación de los trabajadores independientes y de los instrumentos de recaudación que tomen en cuenta la precariedad de sus rentas.
- Desarrollar una mayor efectividad de la fiscalización, mediante el fortalecimiento del análisis de riesgo e inteligencia fiscal, que permita, sobre la base de la información disponible de distintas fuentes de datos, identificar a los contribuyentes de mayor riesgo.
- Proveer de más recursos y fortalecer la administración tributaria, uniformando y transparentando la política de condonaciones.
- Proveer de más recursos y fortalecer la administración tributaria, mejorando la coordinación entre el SII, el Servicio Nacional de Aduanas y la Tesorería.
- Mejorar los servicios y la atención a los contribuyentes. En este plano se contempla reducir los costos de cumplimiento para contribuyentes medianos y pequeños, mediante la simplificación de los trámites en oficina, lo que redundará en mayores facilidades para el emprendimiento.

- Reforzar el respeto a los derechos de los contribuyentes en todas las actuaciones de la administración, propiciando un trato justo en los procesos de cumplimiento.
- Mejorar los servicios y la atención a los contribuyentes. En este plano se contempla establecer compromisos de servicio en los trámites y requerimientos más frecuentes, lo cual redundará en una mayor certeza acerca de los plazos de respuesta a las solicitudes.

Los lineamientos políticos mencionados, tienen efectos directos en el modelo generación de valor de la Tesorería General de la República.

Hackers o amenazas informáticas

Las tecnologías evolucionan de forma exponencial al servicio de las personas, por ello, la TGR debe estar constantemente innovando y fortaleciendo los sistemas, además, debe establecer un alto nivel de seguridad para resguardar las operaciones del Tesorero público.

Otro factor a considerar, es que las transacciones de los procesos claves dependen de forma crítica de la plataforma tecnológica, por ello cambios tecnológicos importantes, obsolescencias o conflictos con proveedores claves de servicios o productos pudiesen afectar la continuidad operativa de la Tesorería. En relación al capital de información, TI en sistemas, base de datos y recursos se puede identificar lo siguiente (Treasurer General de la República, 2015):

- Carencia de backup (respaldo) informático que permita sostener y asegurar la continuidad de operaciones frente a potenciales fallas en HW, SW e infraestructura.

- Carencia de equipos de respaldo electrógenos ni UPS para computadores en sus oficinas regionales.
- En la actualidad los equipos tienen una vida útil considerable, los cuales se encuentran obsoletos en el ámbito tecnológico y no ofrecen el nivel de seguridad requerido para las complejas operaciones que realiza diariamente TGR.
- Existe debilidad en el sistema que soporta las tarjetas en el extranjero e inclusión de otros medios de pago.
- Carencia de comunicación entre plataformas computacionales y falta de integración con servicios públicos claves.

Cambios legales por reforma tributaria

Implica cambios legales que afectan directamente a la TGR, respecto a su potestad y niveles de actividad, ante ello se deben desarrollar nuevas aplicaciones y fortalecer los sistemas informáticos actuales, modificar jurídicamente procedimientos, normativas y circulares y se debe capacitar adecuadamente al capital humano.

Al no considerar adecuadamente este desafío, la TGR arriesga incumplimiento legal, lo que gatillaría en sanciones administrativas, jurídicas y políticas a las autoridades de turno, además de impactar significativamente en los niveles de recaudación y en el propósito de la Ley propiamente tal.

A continuación, se resumen las principales implicancias del proyecto de ley 20.780, reforma tributaria (Tesorería General de la República, 2015):

LEY	MATERIA	NORMA	VIGENCIA
Art. 1	Modifica DL 824 Ley De La Renta	Art. 97 Ley de Renta Devoluciones pago directo (Cash)	1° día mes siguiente publicación (Art 1° T Letra A)
Art. 2	Modifica DL 825 IVA	Art. 3 Ley de IVA. Cambio de Sujeto	A contar de 1 de enero de 2015 (art 5° T N° 2)
		Art. 64 Ley de IVA. Postergación de IVA	Año Comercial 2015 (Art 5° T N° 3)
Art. 3	Impuesto a fuentes contaminantes móviles	Art. 3 Crea Impuesto Verde	30 días después de publicación de reglamento por MTT (Art 10° T)
Art. 4	Modifica DL 828 Tabaco	Art. 13 bis Ley del Tabaco creación de multas nuevas	1° día mes siguiente publicación (Art 11° T)
Art. 5	Modifica DL 910 Que Modifica Disposiciones Tributarias	No Aplica	
Art. 6	Modifica DL 3475 Sobre Impuesto De Timbres Y Estampillas	ART 3 No 1 Ley Timbres y Estampillas. Se reemplazan guarismos	A contar del 1 de enero de 2016 (Art. 13° T)
Art. 7	Modifica DFL 2 De 1959	No Aplica	
Art. 8	Impuesto a fuentes contaminantes fijas	Art. 8 Crea impuesto Verde	A contar de 2017 Por emisiones de ese año, se pagará el 2018
Art. 9	Deroga DL 600	No Aplica	
Art. 10	Modifica DL 830 Código Tributario	Art. 4 Quinquies. Declaración de abuso o simulación suspende plazos de prescripción Arts. 200 Y 2001	Un año desde publicación de la Ley (Art 15° T)
		Art. 60 quinquies inciso 8 Fija Multa por incumplimiento de obligación de rotulación	
		Art. 97 No. 6 y No. 20 Fija multas a quien no implemente sistemas tecnológicos y por uso de crédito fiscal o deducción como gasto	
		Art. 100 Bis Fija Multas respecto del diseñador o planificador de actos de abuso o simulador	
		Art. 165 Sustitución de Multa por capacitación, nueva causal de suspensión de plazos de prescripción	
		Art. 169 Exclusión de cobro	
		Art 171 inc 1 Fortalecimiento de las formas de notificación.	
		Art. 185 Publicaciones	
Art. 192 Convenio y Condonación			

3.2 Tabla Listado Fortalezas y Debilidades

En la tabla 2 se observa el listado de fortalezas y debilidades, variables endógenas que deben ser consideradas por la TGR y que afectan las oportunidades que pudiese aprovechar la TGR y las amenazas que debe combatir, aspectos que serán abordados en el siguiente apartado (FODA cuantitativo).

Tabla 2: Fortalezas – Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia y trayectoria institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burocracia administrativa y judicial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa gestión y conocimiento del contribuyente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Red de atención ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de atención ciudadana
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionalización del capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso contabilización CUT

Fuente: elaboración propia

3.2.1 Descripción Fortalezas

Experiencia y trayectoria Institucional

La TGR cuenta con 471 años de vida, lo que ha significado desarrollar una *Know-how* único en Chile respecto a la administración del Tesoro Público, lo que permite a la institución la mejora continua y otorga la pericia necesaria para cumplir con excelencia lo emanado por Ley. Además, se ha establecido una cultura organizacional clara y transversal a nivel país, compartida por sus colaboradores y directivos.

La TGR se creó de 5 agosto de 1927, bajo los Decretos 1.708 y 1.730, en la actualidad se rige por Decreto fuerza de Ley 1/1994 Estatuto Orgánico, Decreto 1.298/2007 facultades del Tesorero General y Decreto 1.263/1975 respecto a la administración financiera del Estado.

Plataforma tecnológica

La TGR sustenta principalmente sus áreas de negocio sobre sistemas de información, software y hardware de última generación, debido al volumen de operaciones y criticidad de la información que administra para el país, por lo anterior, en la última década el servicio ha instaurado una plataforma tecnológica de vanguardia y anualmente se presenta proyecto de expansión de gasto para obtener recursos para su renovación e innovación.

Los principales sistemas de negocio son los siguientes (Tesorería General de la República, 2015):

- Sistemas de Pagos (portal SII, Portal TGR, Sistema de Aduanas, BEL-Pago banco en línea, Caja transaccional)
- Sistema de Cobranza (Con Cobra, Sistema de Convenio, sistema de incobrabilidad)
- Sistema de Cuadratura (Sist. Batch cuadratura SII, Sistema cuadratura BEL, Sistema Cuadratura Transaccional, sistema Cuadratura TGR)
- Sistema de Conciliación (App de conciliación de cuentas bancarias, Sistema de diferencias Bancarias)
- Sistema de Contabilidad
- Sistema de Finanzas Públicas (FinPub)
- SAE (Sistema Automático de Egresos)
- Sistemas de seguridad Web (VLAN, FIREWALL, DMZ) y Active Directory

Se evidencia en el gasto institucional de los últimos años, el fortalecimiento del núcleo tecnológico TGR, que en el año 2015 alcanzó los M\$6.165.311 y para el año 2016 tiene un presupuesto asignado de M\$7.085.825², lo que equivale a un incremento nominal del 15%, muy superior al crecimiento del gasto público.

² Presupuesto en equipos y programas informáticos al cierre del primer semestre 2016.

Red de atención ciudadana

TGR dispone de múltiples canales de atención que optimizan los procesos de recaudación y distribución país; atención ciudadana presencial y virtual por medio de 47 Tesorerías (presentes en todas las regiones), Tesorerías móviles (zonas rurales y extremas), Portal Web (robusto multifuncional), convenios con municipalidades (caja transaccionales y módulos de auto atención), instituciones públicas (BancoEstado, SII) y privadas.

En el año 2015 (Tesorería General de la República, 2015), la CUT alcanzó el registro de 9.353.917 contribuyentes (RUT) con 528.012.605 movimientos, lo que evidencia el nivel de transacciones que gestiona la TGR. De los contribuyentes registrados, 8.479.037 son personas naturales y 874.880 personas jurídica.

Al cierre del ejercicio fiscal 2015, la TGR recaudó 44,3 billones, de los cuales 38,2 billones fue recaudación espontánea, la diferencia por otras gestiones de recaudación, como es el caso de la cobranza coactiva.

Por último, de la recaudación total un 69% fueron transacciones en línea y un 31% de forma presencial, destacando 10.064.039 de atenciones por canal internet, lo que significó un incremento de 23,6% respecto al año 2014, la tendencia hacia la atención virtual es evidente. Respecto a la atención en sucursales, en el año 2015 alcanzó un 67%³ y se estima una disminución significativa al año 2020 (46%).

Todos estos antecedentes son relevantes para el desarrollo de un modelo integral de atención institucional, que debe considerar la robusta red de atención actual que dispone la TGR.

³ Información de la División de Operaciones, TGR

Profesionalización del capital humano

La TGR se ha caracterizado por la incorporación de profesionales en las distintas áreas de negocio, influenciado por el sistema de Alta Dirección Pública (ADP), provenientes del sector privado, otras instituciones públicas y con egreso desde las principales universidades del país. Además, ha fortalecido su plan anual de capacitación institucional (PAC) respecto a los cursos de especialización y perfeccionamiento del personal, destacando en el año 2015 cursos por Reforma Tributaria.

Producto del profesionalismo del capital humano, según remuneraciones al cierre del año 2015, un 69% de los funcionarios presentaron asignación profesional (carreras de a lo menos 8 semestres reconocidas por el Ministerio de Educación), porcentaje que creció 12 puntos respecto al año 2010⁴, equivalente a 307 funcionarios adicionales con asignación profesional. Respecto al gasto institucional del año 2015 en capacitación, alcanzó los M\$274.344, permitiendo realizar 8.630⁵ capacitaciones, lo que implica que en promedio el funcionario TGR se capacitó a lo menos en 4 oportunidades.

3.2.2 Descripción Debilidades

Burocracia administrativa y judicial

La TGR se rige por leyes y normativas específicas que regulan sus actividades y delimitan sus labores administrativas y judiciales, es decir, sus facultades están acotadas a lo que indican las leyes y decretos mandatorios, además, existe un marco presupuestario restringido y acotado a considerar en la planificación estratégica institucional.

⁴ Respecto a remuneraciones percibidas en el mes de diciembre 2010

⁵ Total capacitaciones realizadas per cápita, considerando dotación efectiva 2015 de 1.865 funcionarios

Las actividades que desarrolla el Servicio de Tesorerías se encuentran formalizadas en procedimientos escritos y legales, la toma de decisiones está supeditada a la normativa vigente, se acentúa la cadena de mando, la autoridad y centralización, su funcionalidad se asimila a una estructura Burocrática.

Como se mencionó, en la actualidad la TGR se rige por Decreto fuerza de Ley 1/1994 Estatuto Orgánico, Decreto 1.298/2007 facultades del Tesorero General y Decreto 1.263/1975 respecto a la administración financiera del estado, por otra parte, la actividad de cobranza se encuentra sujeta a una normativa estricta y mandataria, supeditada a los tribunales de justicia. La Reforma Tributaria flexibilizó ciertas materias competentes del Servicio de Tesorerías, otorgando facultades al Tesorero General, por ejemplo, en políticas de condonación, sin embargo, la burocracia administrativa y judicial persiste y restringe el quehacer institucional.

Escasa gestión y conocimiento del contribuyente

Según lo estipulado en la planificación estratégica TGR 2015-2018, en la actualidad no existe una categorización de grupos de interés y segmentación de los “clientes TGR” que son atendidos por los servicios de la Institución, existiendo cifras generales al respecto⁶.

La prestación de servicios a los contribuyentes requiere de un conocimiento detallado de las necesidades y del comportamiento de las diferentes tipologías de clientes y segmentación, en términos generales, no se conoce a cabalidad al cliente, lo que impacta directamente en la optimización de los procesos de recaudación y distribución del Tesoro Público.

⁶ Contribuyentes año 2015 cerró en 9.353.917, de los cuales 8.479.037 personas naturales y 874.880 personas jurídicas

A partir del año 2014 se están almacenando datos de atención por canal, pero aún es escasa la información y no se encuentra totalmente integrada con el registro civil, lo que impide realizar cruces óptimos de información que apoyen la formulación de estrategias, segmentación de clientes, obtener comportamientos de pagos y caracterizar al contribuyente.

Modelo de atención ciudadana

Ausencia de un proceso estandarizado de gestión de clientes, carencia de una política integral de atención, tanto para el área de operaciones y el área de cobranza que impacta directamente en el contribuyente, existe disparidad de respuesta ante reclamos y requerimientos, tanto en criterios y procedimientos de atención, afectando el proceso de recaudación y distribución TGR.

Se evidencia falta de integración y colaboración entre las áreas claves de la TGR, otra razón que justifica potenciar modelo de atención integral, existiendo oportunidades de mejora, gestionando reclamos y atenciones, estableciendo protocolos de atención, dar seguimiento y soluciones a solicitudes. Todo lo anterior, requiere a la TGR modelar de forma integral la atención presencial y virtual, directa e indirecta, concluyendo protocolos y canales de atención.

Proceso contabilización CUT

La CUT es la columna vertebral de la TGR, refleja los movimientos de cargos, descargos, pagos, abonos, devoluciones y otras situaciones como la prescripción de deudas provenientes de diversas fuentes propias y externas. En la actualidad el volumen de transacciones registradas en la CUT es considerable, compuesta por más de 354 millones de cuentas y más de 528 millones de movimientos (TGR, 2015).

El registro de transacciones en la CUT es un proceso complejo respecto a la reportabilidad y análisis de información para la toma de decisiones, el cual arrastra ciertas inconsistencias contables (conciliación) heredadas de años anteriores y el sistema informático que la sustenta ha considerado mejoras en los últimos años, sin embargo, no ha permitido consagrar la migración de datos a una nueva y consolidada plataforma informática.

3.3 Análisis FODA

El análisis FODA realizado en el apartado anterior, arrojó Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades significativas en el quehacer institucional. Identificadas las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, se procedió a confrontar los factores endógenos versus los factores exógenos, con el propósito de establecer como la TGR puede tomar ventaja de las oportunidades detectadas y gestionar los procesos y recursos claves para enfrentar las amenazas observadas.

El FODA cuantitativo fue analizado por medio de *focus group*, integrado por funcionarios de la División de Administración de la TGR, quienes bajo una escala *Likert (Rensis Likert)* de 1 a 5 asignaron puntuación a los cuadrantes Fortalezas versus Oportunidades (¿fortaleza permite aprovechar la oportunidad?), Fortalezas versus Amenazas (¿fortaleza permite combatir la amenaza?), Debilidades versus Oportunidades (¿debilidad no permite tomar la oportunidad?) y Debilidades versus Amenazas (¿debilidad activa la amenaza?).

La escala considera puntuación 1 cuando el elemento FODA endógeno (fortaleza-debilidad) tiene una incidencia baja sobre el elemento FODA exógeno (oportunidad-amenaza) y una puntuación de 5 cuando el elemento FODA endógeno (fortaleza-debilidad) tiene una incidencia alta sobre el

elemento FODA exógeno (oportunidad-amenaza). En consecuencia, si la puntuación es de 5 respecto a la fortaleza 1 sobre la oportunidad 1, esto quiere decir que la fortaleza 1 tiene una alta incidencia sobre la oportunidad, lo que permite a la TGR tomar dicha oportunidad.

Importante, recopilada la puntuación de todos los integrantes participantes del focus group, se procedió a obtener los promedios de cada cuadrante, permitiendo identificar las principales fortalezas y debilidades que la TGR debiese priorizar en la gestión institucional.

3.3.1 Tabla FODA Cuantitativo

A continuación, en la tabla 3 se detalla por cuadrante la puntuación promedio asignada por el grupo evaluador, respecto a su percepción relativa de la incidencia que tienen las fortalezas y debilidades sobre las oportunidades que puede tomar la Institución y su contribución en el combate de las amenazas observadas.

Tabla 3: FODA Cuantitativo

		Oportunidades					Amenazas				
		Convenios con instituciones públicas internacionales	Asociación estratégica con servicios giradores	Recaudación por reforma tributaria	Desarrollo de nuevas tecnologías	Promedios	Bajo crecimiento país	Inestabilidad y conflictos políticos	Hackers o amenazas informáticas	Cambios legales por reforma tributaria	Promedios
Fortalezas	Experiencia y trayectoria institucional	4,6	4,7	4,6	4,6	4,6	2,5	3,7	4,0	4,4	3,7
	Plataforma tecnológica robusta	4,0	4,6	4,7	4,8	4,5	3,6	0,7	4,1	3,9	2,7
	Red de atención ciudadana	4,1	4,6	4,5	4,2	4,4	3,7	0,7	3,6	4,2	3,1
	Profesionalización del capital humano	4,3	4,3	4,5	4,5	4,4	2,0	2,9	3,9	4,8	3,4
Promedios		4,3	4,5	4,6	4,5		3,6	2,0	3,9	4,3	
Debilidades	Burocracia administrativa y judicial	3,9	3,6	3,2	2,1	3,2	0,7	2,1	3,6	3,9	2,6
	Escasa gestión y conocimiento del contribuyente	3,6	3,2	4,6	3,6	3,7	2,5	3,6	0,7	4,1	2,7
	Modelo de atención ciudadana	3,6	2,9	2,9	2,1	2,9	0,7	2,1	0,7	2,9	1,6
	Proceso contabilización CUT	2,1	3,9	3,3	4,1	3,4	0,7	3,6	3,9	3,8	3,0
Promedios		3,3	3,4	3,5	3,0		1,2	2,9	2,2	3,7	

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA

A continuación, se analiza cada cuadrante con el propósito de identificar los principales aspectos que debiese priorizar la Institución y los temas estratégicos que delinearán el Sistema de Control de Gestión propuesto para el presente trabajo.

Cuadrante Fortalezas - Oportunidades

En términos generales, todas las fortalezas apoyan la toma de oportunidades observadas; respecto a la experiencia y trayectoria institucional, la TGR podría establecer convenios con Instituciones Internacionales y fortalecer y crear nuevas asociaciones con Instituciones Chilenas, considerando el prestigio y la experiencia de la Institución. En tanto, la plataforma tecnológica de la TGR pudiese permitir acoger adecuadamente oportunidades para aumentar la recaudación país e implantar nuevas tecnologías, como es el caso de la Reforma Tributaria que contempla cambios en la legislación tributaria, gatillando desarrollos informáticos para complementar los procesos de recaudación, como es el caso del impuesto verde; por último, el capital humano y su red de atención favorecen significativamente en la posibilidad de incrementos en los niveles de recaudación y en la asociación con entidades públicas.

La TGR debe aprovechar su experiencia y trayectoria para mejorar continuamente, fortalecer convenios y asociaciones con Instituciones públicas y privadas, aprender de la experiencia internacional sobre gestión del Tesoro Público, optimizar y mejorar su plataforma tecnológica y robustecer la red de atención y capital humano, todo con el objetivo de ser un servicio Público de Excelencia de cara a la Ciudadanía y al Estado de Chile.

En síntesis, es plausible estipular como foco estratégico el “Optimizar los Resultados” de recaudación institucional; considerando que la TGR posee experiencia y trayectoria en recaudación, una plataforma tecnológica robusta y una red de atención consolidada, fortalezas que le permitirán a la TGR aprovechar adecuadamente la Reforma Tributaria, asociaciones estratégicas y fortalecimiento tecnológico, aumentando los niveles de recaudación país.

Cuadrante Fortalezas - Amenazas

Respecto a cómo las fortalezas TGR permiten combatir las amenazas observadas para el quehacer institucional, se puede observar que experiencia y trayectoria es la fortaleza que incide con mayor significancia, esto indicaría que la TGR generó en sus 471 años de vida capital humano, capital tecnológico, experiencia y reputación que le permite afrontar adecuadamente inestabilidades y conflictos políticos, desafíos tecnológicos y de negocio; en tanto, la amenaza bajo crecimiento país, es compleja de controlar para la TGR, considerando su naturaleza como variable netamente exógena. Por otra parte, el capital humano está capacitado para enfrentar desafíos tecnológicos y de negocio, por su alta especialización, continua capacitación y por el *Know-how* adquirido respecto la gestión del Tesoro Público.

La TGR se debe posicionar como una Institución de Excelencia en la Gestión del Tesoro Público, aprovechando sus fortalezas como ente técnico ante las autoridades país y ciudadanía, incrementando la recaudación por medio de un servicio que minimice errores y aumente su disponibilidad. En la actualidad la TGR debe reconocer sus fortalezas, gestionarlas y establecerlas como pilares de la estrategia institucional, considerando en la actualidad los niveles de aprobación del gobierno, el bajo crecimiento económico del país, las amenazas tecnológicas y los desafíos país en el ámbito de la recaudación fiscal.

En síntesis, es necesario estipular como foco estratégico el “Modernizar Modelo Atención Ciudadana TGR”, a pesar del *Know-how* adquirido por la TGR en la administración del Tesoro Público. En los últimos años, las presiones desde el ejecutivo y de la ciudadanía son evidentes, respecto a mejorar la atención ciudadana, considerando la atención virtual, la autoatención e incluyendo la caracterización de los clientes TGR para definir estrategias.

Cuadrante Debilidades – Oportunidades

La debilidad TGR con mayor incidencia en las oportunidades observadas es la escasa gestión y conocimiento del contribuyente, arista poco desarrollada por la Institución y que permitiría obtener importantes beneficios al país, en este sentido podemos señalar que el escaso conocimiento del contribuyente respecto a su opinión, preferencias y segmentación (etarias, demográficas y socio-económicas), minimiza la oportunidad de optimizar los canales de atención y la cobranza, la asignación de recursos y la focalización de estrategias, en consecuencia, en la recaudación país y en la satisfacción ciudadana. Por otra parte, el registro de las transacciones de recaudación, distribución e inversión respecto al Tesoro Público, es un proceso complejo y sensible, producto del volumen de información que se procesa diariamente y de la base histórica de la CUT que presenta ciertas inconsistencias, afectando el intercambio de información tributaria con los servicios giradores y la modernización y automatización del sistema, corazón del negocio de tesorería.

En consecuencia, es necesario estipular como foco estratégico el “Modernizar Modelo Atención Ciudadana TGR”, internalizando en el quehacer institucional el análisis del contribuyente. La caracterización del contribuyente permitirá a la TGR establecer estrategias de cobranza, establecer un modelo de apertura y cierre de oficinas a lo largo del país, focalizar la red de atención web y los servicios entregados por medio de instituciones relacionadas como son municipalidades y banca privada.

Cuadrante Debilidades – Amenazas

En términos generales, la incidencia relativa no es significativa para las amenazas observadas, sin embargo, todas las debilidades activan la amenaza por Reforma Tributaria, respecto a la complejidad de la Ley, que demanda una serie de modificaciones en el quehacer institucional. La burocracia administrativa y judicial, la escasa gestión del contribuyente y la contabilización CUT son las debilidades que la TGR debe tener en consideración.

Por otra parte, falta de precisión en la caracterización del contribuyente y solidez del sistema que soporta la CUT, podría gatillar decisiones políticas del gobierno de turno o presiones desde la ciudadanía para realizar cambios en la dirección institucional. La TGR debe fortalecer la plataforma informática que soporta la CUT, debido a que contiene la información medular del quehacer institucional respecto a las obligaciones y derechos fiscales de los contribuyentes país, además, la conectividad informática en la actualidad con los entes giradores (SII y Aduana principalmente) es primordial para entregar un servicio sin errores, oportuno y con múltiples canales de atención.

En síntesis, es prioritario estipular como foco estratégico el “Fortalecer Procesos Claves TGR”, considerando que los niveles de actividad esperados por recaudación y distribución dependen del fortalecimiento de dichos procesos, por medio del fortalecimiento de la CUT, automatización de la carga de registros, incorporación de la Reforma Tributaria e integración de los procesos a los múltiples canales de atención ciudadana.

3.3.3 Focos Estratégicos

En el apartado anterior, se analizaron los distintos cuadrantes del FODA cuantitativo, lo que permitió establecer focos estratégicos que delinearán la articulación de los objetivos estratégicos que se propondrán para la TGR.

Dichos objetivos, conformarán la columna vertebral del Mapa Estratégico y CMI propuestos para la TGR, para posterior, proponer tableros de gestión y control para los centros de responsabilidad seleccionados, producto del desdoblamiento de la estrategia (proceso cascada). Los focos estratégicos propuestos son los siguientes:

Optimizar los Resultados TGR

Modernizar Modelo Atención Ciudadana TGR

Fortalecer Procesos Claves TGR

4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Declaración de la propuesta de valor

A continuación, se presenta la propuesta de valor que esbozará el presente trabajo, importante destacar que en la actualidad la TGR no cuenta con una propuesta de valor explícita establecida formalmente en la Institución.

La propuesta de valor establecida en el presente trabajo, se sustenta en atributos que son valorados por los clientes TGR, no obstante, pudiesen existir otros más representativos, considerando el escaso conocimiento de las características de los clientes TGR, su masividad y heterogeneidad. Por lo anterior, para una mejor comprensión se definirán quienes son los clientes TGR.

Clientes TGR

Se entenderá como clientes de la TGR, toda persona natural o jurídica que reciba o solicite algún tipo de servicio competente del Servicio de Tesorería, además, de todos aquellos que se beneficien de su labor, como es el caso del Gobierno o instituciones públicas. En consecuencia, los clientes TGR son los “ciudadanos (as), usuarios (as) públicos y privados”.

Conforme a lo anterior, la propuesta de valor establecida considera a los clientes TGR y su valoración, incluyendo atributos transversales respecto a sus preferencias, no obstante, que algunos valoren un atributo por sobre otro. La propuesta de valor para la TGR es la siguiente:

Propuesta de valor TGR

Contribuir al bienestar del país y a la eficiencia del gobierno respecto a la gestión del Tesoro Público, entregando un servicio confiable y oportuno a los ciudadanos (as), usuarios (as) públicos y privados del país, que garantice accesibilidad a lo largo del territorio nacional.

Atributos de la propuesta de valor

Servicio Confiable

Entregar transacciones exactas respecto a lo emanado desde los servicios giradores, tanto para procesos de cobro, pago y movimientos de la CUT, minimizando errores y perjuicios a los clientes TGR.

Servicio Oportuno

Disponer de transacciones e información actualizada, con un porcentaje considerable en línea desde los servicios giradores, garantizando una respuesta clara, rápida y resolutive a los clientes TGR.

Accesibilidad

Atender a los clientes TGR por medio de múltiples canales; atención presencial y virtual por canales institucionales, como así por canales indirectos a través de convenios y alianzas estratégicas con Instituciones públicas y privadas.

4.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

A continuación, se analizará la relación entre los atributos de la propuesta de valor y las creencias TGR. El análisis será por cada atributo respecto a todas las creencias establecidas para la TGR, permitiendo concluir cómo las creencias contribuyen al cumplimiento de cada atributo y, en consecuencia, al cumplimiento de la propuesta de valor.

Tabla 4: Relaciones Atributos Propuesta de Valor y Creencias

Atributos	Creencias
Servicio Confiable	En términos generales, la excelencia y colaboración conducen al cumplimiento del atributo en cuestión, por medio de la excelencia se minimizan los errores y perjuicios a los clientes (trabajo bien hecho a la primera), producto de la colaboración y trabajo conjunto de los funcionarios TGR (sinergia y retroalimentación, cadena de valor).
Servicio Oportuno	La credibilidad y debido cuidado entrega el impulso necesario a los funcionarios TGR para disponer de la información actualizada y otorgar resoluciones adecuadas a los clientes TGR, por otra parte, la colaboración entre áreas de la TGR como así con los servicios giradores y colaboradores externos (municipalidades, instituciones y entidades privadas) apoyan el cumplimiento de éste atributo.

Accesibilidad	<p>Afectarían todas las creencias en su cumplimiento; con Excelencia en nuestro quehacer podemos instaurar nuevos y mejores canales de atención, la colaboración con nuestros colaboradores externos permiten ampliar o mejorar canales de atención (nuevos puntos presenciales, nuevas tecnologías y convenios), la TGR otorga credibilidad a la ciudadanía ante ello nuevas ofertas (canales) son bien recibidos, y el debido cuidado nos exige considerar a toda la ciudadanía, sin discriminar por estrato etario o económico, lo que nos exige disponer de todos los accesos necesarios.</p>
----------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

A continuación, en tabla 5 se analiza la relación entre los atributos de la propuesta de valor y Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades observadas para la TGR. El análisis será por cada atributo respecto a todos los elementos FODA TGR, permitiendo concluir como los elementos FODA contribuyen u obstaculizan el cumplimiento de cada atributo y, en consecuencia, al cumplimiento de la propuesta de valor.

Tabla 5: Relaciones Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Confiable	Efecto (+), transacciones exactas permite generar reputación y credibilidad (ser referente en administración del Tesoro Público), por lo tanto, nos permitiría establecer/mejorar convenios/pasantías con instituciones internacionales y con servicios giradores del país.	Efecto (-), la vulnerabilidad y obsolescencia tecnológica y mala implantación de los cambios legales provenientes de la Reforma Tributaria impedirían generar transacciones exactas.	Efecto (+), La plataforma tecnológica y el profesionalismo del capital humano permiten generar procesos exactos (sin errores), respaldado por la experiencia y trayectoria institucional.	Efecto (-), no contabilizar adecuadamente las transacciones CUT podría generar errores e inconsistencias, afectando exactitud.
Oportuno	Efecto (+), disponer de información actualizada y fidedigna, además de entregar resoluciones adecuadas, permite ampliar y mejorar convenios, por otra parte permite desarrollar nuevas tecnologías por disponer de información actualizada y confiable.	Efecto (-), similar al punto anterior, además cambios políticos pudiesen cambiar directrices en la gestión (prioridades) y partidas presupuestarias que afectarían continuidad operacional.	Efecto (+), La plataforma tecnológica y el profesionalismo del capital humano permiten generar procesos oportunos (disponibilidad de la información y respuestas adecuadas a la ciudadanía). Además, la robusta y variada red de atención apoya la oportunidad valorada por la ciudadanía.	Efecto (-), no contabilizar adecuadamente las transacciones en la CUT, desconocimiento del contribuyente y Burocracia institucional podría generar no apoyar el cumplimiento de este atributo.

Accesibilidad	Efecto (+), la diversidad y amplitud de canales permitiría recaudar los mayores ingresos país por reforma tributaria, implantar nuevas tecnologías gracias el abanico de canales, además fomentaría la asociación estratégica con servicios giradores (es atractivo para ellos), podrían acceder de forma directa al contribuyente (genera valor).	Efecto (-), Bajo nivel de crecimiento pudiese recortar gasto público afectando canales de atención, además, la vulnerabilidad y dependencia tecnológica afectarían canales web y conectividad de los sistemas, afectando el acceso presencial y virtual	Efecto (+), en general todas las fortalezas apoyan el cumplimiento de este atributo, destacando la plataforma tecnológica y red de atención que permiten ofrecer una variada cobertura, respaldado por la experiencia y trayectoria institucional.	Efecto (-), Burocracia, escasa gestión y conocimiento del contribuyente y falta de un modelo integral de atención, pudiesen entorpecer la accesibilidad a la ciudadanía.
----------------------	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

5 MODELO DE NEGOCIO

5.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica

El Modelo de Negocio es primordial para la Planificación Estratégica, se puede observar su relevancia en la siguiente frase: Un Modelo de Negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder, 2011).

Al analizar la frase expuesta, se desprende de ella la necesidad de identificar las actividades, recursos y alianzas claves que permiten generar valor, que será valorado por el cliente, lo cual generará rentabilidad a la organización.

El modelo de negocio permite identificar las necesidades del cliente y su capacidad de pago; define la forma a través de la cual la empresa responde y entrega valor a los clientes; atrae y seduce a los clientes para que paguen por el valor generado, y convierte esos pagos en beneficios a través de un apropiado diseño y ejecución de los diferentes elementos de la cadena de valor.

Podríamos citar que un modelo de negocio refleja la hipótesis de gestión acerca de lo que quieren los clientes, de cómo lo quieren y de lo que están dispuestos a pagar, así como la manera en que la empresa puede organizarse para una mejor satisfacción de sus necesidades y ser adecuadamente remunerada por ello (rentabilidad).

La Planificación Estratégica debe estructurarse sobre un Modelo de Negocio, lo que permitirá identificar a que clientes se dirigirá la organización, que necesitan y como se relacionarán con ellos, en que se focalizarán los esfuerzos y como se asignarán los recursos para la creación de valor.

En consecuencia, la TGR debe reconocer la relevancia del Modelo de Negocio en la Planificación Estratégica, en el quehacer institucional y en la creación de valor público.










En la actualidad, existe un Modelo de Negocio institucional, que identifica los clientes TGR, como valoran al servicio, como se relaciona la TGR con ellos y cuáles son las actividades, recursos y alianzas claves para el quehacer institucional, sobre la estructura financiera necesaria para otorgar continuidad operacional. Sin perjuicio de lo anterior, a continuación, se identifica el molde de negocio TGR, aplicando metodología Canvas.

5.2 Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas)

A continuación, se presenta el modelo de Negocio TGR, bajo la metodología Canvas. El lienzo del modelo de negocio se puede observar en la ilustración 5:

Ilustración 5: Modelo de Negocio TGR

Metodología Canvas

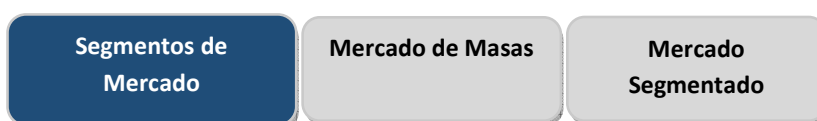
Lienzo Modelo de Negocio Tesorería General de la República				
Infraestructura		Oferta		Clientes
Asociaciones Clave  Alianzas Estratégicas: Servicio Impuesto Interno Aduanas BancoEstado Municipalidades Proveedores de servicios básicos (Enlace e internet), generales (call center) e informáticos (hardware, software y servicios mantención y desarrollo)	Actividades Clave  Proceso de Recaudación Proceso de Distribución Proceso de Registro CUT Proceso Informáticos Recursos Clave  Físicos Capital Tecnológico Red de Tesorerías Intelectual y Humano Capital Intelectual (Marca, trayectoria y experiencia) Capital Humano (Know-How, profesionalismo y especialización)	Propuestas de Valor  "Contribuir al bienestar del país y a la eficiencia del gobierno respecto a la gestión del Tesoro Público, entregando un servicio confiable y oportuno a los ciudadanos (as), usuarios (as) públicos y privados del país, que garantice accesibilidad a lo largo del territorio nacional." Atributo 1: Servicio Confiable Atributo 2: Servicio Oportuno Atributo 3: Accesibilidad	Relaciones con Clientes  Asistencia Personal: presencial y vía telefónica Asistencia Personal Exclusiva (recaudación coercitiva) Autoservicio presencial y virtual Canales  Directos: Tesorerías País (47), Tesorerías Móviles, Portal Web Tesorería, Difusión Prensa, radio, televisión y medios no tradicionales Indirectos: Convenio Bancos y Comercio, Convenio SII y Convenio Municipalidades	Segmentos de Mercado  Clientes: ciudadanos (as), usuarios (as) públicos, privados. Mercado de Masas: respecto a la Recaudación Espontanea y distribución, el modelo se enfoca al público en general (distintos estratos socio económicos, etarios y geográficos) Mercado Segmentado: recaudación coactiva, segmentación Grandes, Medianos y Pequeños deudores, dependiendo del monto neto adeudado y situación judicial
Estructura de Costos Gastos corrientes Remuneraciones (72%) Servicios básicos (4%) Mantenimiento y reparaciones (2%) Servicios generales (4%) Arriendos (3%) Servicios técnicos y profesionales (2%) Activos no Financieros Equipos informáticos (6%) Programas informáticos (3%)			Fuentes de Ingreso  Ingresos para financiar funcionamiento: Asignación de presupuesto anual (Ley de presupuesto sector público) Asignaciones por fondos concursables Ingresos productos del servicio de tesorerías: Impuestos fiscales y territoriales Multas y créditos fiscales Transferencias de fondos sector público	

Modelo Económico

Fuente: elaboración propia

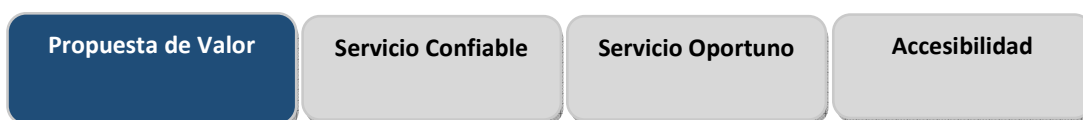
5.3 Descripción y análisis elementos modelo de negocio

A continuación, se describe cada uno de los elementos del modelo de negocio propuesto para la TGR, producto de la metodología Canvas aplicada y del análisis del quehacer institucional, de sus clientes, procesos y recursos claves, entre los principales.



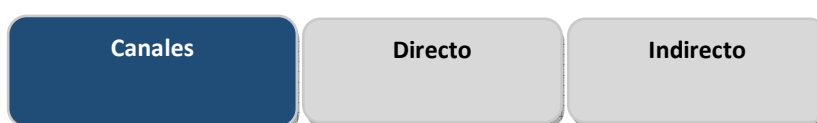
Los clientes TGR son los contribuyentes país (personas naturales y privadas), instituciones públicas y municipalidades que requieren del Servicio de Tesorería. Por lo anterior, se desprende que el cliente objetivo TGR es masivo, incluye personas naturales y jurídicas, privados y públicos, distintos estratos sociales, económicos y etarios y pertenecientes a diversas localidades del país, en consecuencia, surge la complejidad de estandarizar el modelo de atención TGR.

En tanto, la actividad de cobranza focaliza sus acciones coactivas en base a la segmentación de la cartera morosa, considerando monto de la deuda y estado judicial de la causa. La segmentación actual es de pequeños deudores, medianos deudores y grandes deudores.



La propuesta de valor establecida surge tras la necesidad de obtener un servicio integral, moderno y cercano por parte de los clientes TGR, características que son consideradas en los atributos propuestos.

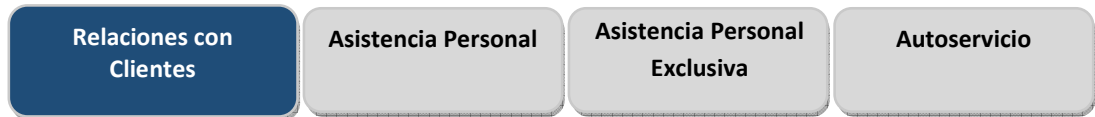
El atributo Servicio Confiable permitiría entregar transacciones exactas, foco que impulsaría en los procesos claves minimizar errores y perjuicios de cara a los clientes TGR; atributo Servicio Oportuno permitiría entregar transacciones e información actualizada a los clientes, por último, atributo Accesibilidad permite entregar los Servicios TGR por múltiples canales de atención, considerando las múltiples características del cliente TGR.



En la actualidad, producto de un intenso trabajo que se ha realizado en los últimos años, la TGR dispone de una robusta red de atención, considerando canales directos e indirectos que permiten atención presencial y web.

Entre los canales directos destaca la red de Tesorerías (oficinas) a lo largo del país, 47 en total con representatividad en todas las regiones, apoyadas por Tesorerías móviles para zonas extremas y rurales, las que entregan atención presencial y personalizada a la ciudadanía. Por otra parte, existe atención virtual de importantes servicios TGR, modalidad con significativo crecimiento en los últimos años, y que permite ahorrar tiempo a los usuarios y gastos a la Institución, en la actualidad la estrategia institucional considera su fortalecimiento en un plan integral de acciones para los próximos años, tomando un rol fundamental el portal institucional.

Los canales indirectos, se sustenta en general por convenios y alianzas estratégicas con institución públicas y privadas, como es el caso de Servicios Giradores (SII y Aduana) y Municipalidades con la instalación de cajas de Tesorería y/o módulos de auto atención. En el caso de entidades privadas, existen convenios y contratos de servicio, destacando la Banca para el pago de impuestos.

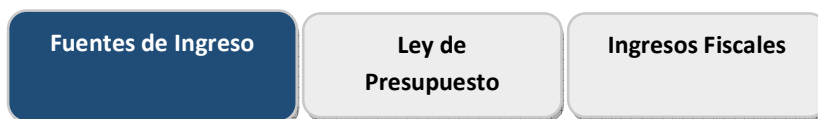


Las relaciones TGR con sus clientes, se canalizan por medio de relaciones directas e indirectas, lo anterior es considerado en el Modelo de Atención Ciudadana que se desea fortalecer e implementar a nivel país.

Por medio de la red de Tesorerías, los funcionarios TGR entregan un servicio personalizado en temas de pagos de impuesto, condonaciones y otros, además existe una mesa de ayuda institucional que se ha fortalecido en los últimos años, permitiendo entregar información de calidad y resolutiva.

Por otra parte, existe una asistencia personalizada exclusiva respecto a la actividad de cobranza, la TGR cuenta con funcionarios especializados que apoyan la gestión coactiva, que va desde la cobranza administrativa hasta la cobranza judicial, entregando asesoría y orientación a lo largo del proceso, atención que es presencial y telefónica por medio de la mesa de ayuda de cobranza.

Por último, la TGR también se relaciona con sus clientes por medio de atención virtual, destacando portal institucional y módulos de auto atención que permiten acceder a importantes servicios TGR (autoservicio). Todo lo anterior es apoyado por campañas comunicacionales, campañas propias del giro (condonación, renta, contribuciones), difusión portal web y mesa de ayuda institucional y gestión de redes sociales.



Al analizar la estructura de financiamiento de La TGR, se observa que no genera ingresos propios que sean significativos, ante ello los ingresos de la TGR dependen de la Ley de Presupuesto del sector público, de transferencias desde otras Instituciones públicas o de fondos concursables para el sector público, y no dependen del volumen de la actividad propia del Servicio de Tesorería (no cobra por los servicios que presta a la ciudadanía).

En consecuencia, la TGR se financia por aporte fiscal libre, autorizado en la Ley de Presupuesto del sector público. Situación que es importante de aclarar, debido a que existe confusión al respecto, en general se considera que la recaudación de Impuestos financian de forma directa el quehacer institucional, situación que no es así.

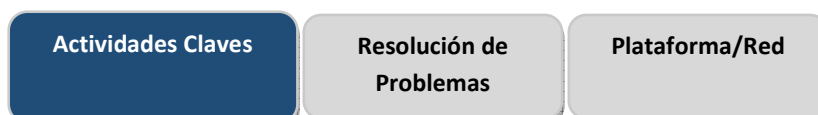
Por lo tanto, el servicio de Tesorería reconoce dos fuentes de ingreso, la recaudación Fiscal y los ingresos presupuestarios por medio de aporte fiscal libre para el financiamiento anual del quehacer institucional.



Los recursos claves TGR son Físicos, Humanos y Tecnológicos, considerando la cobertura que debe entregar a nivel país, el conocimiento técnico que debe poseer y la modernidad y seguridad que debe garantizar.

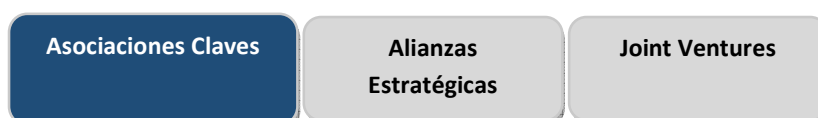
Respecto a los recursos Físicos se destaca la red de Tesorerías, recurso clave y estratégico para la TGR, considerando que otorga acceso y representatividad a lo largo del país, en tanto, el capital tecnológico (plataforma) es fundamental para la modernidad, automatización y seguridad de la información. La TGR

cuenta con más de 470 años de experiencia, lleva años acumulando conocimiento y gestionando el Tesoro Público, generando un Know-how único entre las instituciones del sector público.



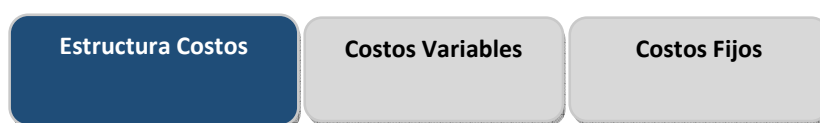
La TGR identifica como procesos claves la recaudación espontánea y coactiva, la distribución fiscal y la Contabilización de dichas transacciones en la CUT. Por otra parte, también son claves los procesos informáticos que sustentan dichos procesos, respecto al volumen de transacciones que soporta, la relevancia de la información fiscal que procesa y los temas de seguridad y confidencialidad que debe garantizar.

Los procesos TGR deben entregar una resolución a los requerimientos de los clientes TGR y gobierno, respecto al pago de una obligación o al cobro de un derecho fiscal, su correcta contabilización en la CUT y posibles aclaraciones o solicitudes de información tributaria. Todos los procesos TGR recaen en la ciudadanía a través variados canales de atención, sustentados por la plataforma tecnológica y la red de Tesorerías país.



La TGR en los últimos años ha fortalecido las relaciones con sus mandantes, clientes y proveedores claves. Respecto a sus asociaciones claves, se identifican convenios con sus mandantes SII y Aduana (servicios giradores), relación que se pudiese identificar como un Joint Ventures para potenciar el negocio de Tesorería, con el propósito de optimizar los procesos de recaudación y distribución.

Otras asociaciones destacadas son, Municipalidades y Ministerios al externalizar el servicio de Tesorerías por medio de cajas y módulos de auto atención, por otra parte, de destacan convenios comerciales con bancos y empresas de pago de servicios, como es el caso de BancoEstado y Banco Central respecto a la administración de cuentas corrientes fiscales y movimientos de fondos.



La estructura de costos esta delineada por la Ley de Presupuesto del Sector Público, y su principal costo son las remuneraciones del personal, seguido por gastos corrientes operacionales y la adquisición de activos no financieros (TI). Estos recursos deben ser solicitados todos los años en el proceso de formulación presupuestaria del sector público. Los porcentajes expuestos, en el punto “5.2 Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas), estructura de costos”, son referenciales respecto a la ejecución presupuestaria TGR año 2015.

5.4 Relación Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

A continuación, en la tabla 6 se analizan las relaciones observadas:

Tabla 6: Relación Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

Elementos	Confiable	Oportuno	Accesibilidad
<p>Recursos Claves</p>	<p>Es fundamental disponer de capital tecnológico, humano e intelectual para poder cumplir con un servicio exacto (minimizar error), por medio del profesionalismo, experiencia, especialización y recursos tecnológicos.</p>	<p>Fundamental disponer de capital tecnológico, humano e intelectual para poder cumplir con un servicio oportuno, por medio del profesionalismo, experiencia, especialización y principalmente aplicando innovación y tecnología de punta.</p>	<p>Disponer de los recursos humanos y tecnológicos necesarios para dar cumplimiento a la cobertura ofrecida, considerando los canales virtuales e indirectos, que requieren de un servicio prácticamente en línea.</p>
<p>Actividades Claves</p>	<p>Actividades claves se categorizan en resolución de problemas y plataforma red, debido a que las actividades de recaudación y distribución otorgan una solución (servicio) a los clientes y requieren de información (transacciones) que debe estar en red con los servicios giradores e instituciones públicas y privadas para ser exactas.</p>	<p>Actividades claves se categorizan en resolución de problemas y Plataforma/red, debido a que las actividades de recaudación y distribución otorgan una solución (servicio) a los clientes y requieren de información (transacciones) que debe estar en red con los servicios giradores e instituciones públicas y privadas para ser oportunas.</p>	<p>Las actividades de recaudación y distribución otorgan una solución (servicio) a los clientes y requieren de información (transacciones) que debe estar en red con los servicios giradores e instituciones públicas y privadas para otorgar cobertura.</p>

Asociaciones Claves	Son fundamentales las asociaciones estratégicas con los servicios giradores como SII y Aduanas para ofrecer transacciones exactas a los clientes, información fidedigna que debe ser gestionada y contabilizada por la TGR.	Son fundamentales las asociaciones estratégicas con los servicios giradores como SII y Aduanas para ofrecer transacciones de forma oportuna a los clientes, información actualizada y en el menor tiempo posible. Además, el rol de los convenios con municipalidades e instituciones privadas sustenta parte de la disponibilidad del servicio.	Para el cumplimiento de este atributo, las asociaciones con municipalidades e instituciones públicas y privadas amplían los canales de atención ciudadana, se establecen convenios y alianzas que permiten compartir infraestructura, sitios web y servicios comerciales de recaudación y distribución.
----------------------------	---	--	---

Relaciones con Clientes	Respecto a las relaciones establecidas con los clientes (asistencia personal, exclusiva y autoservicio), en todas es fundamental velar por el cumplimiento del atributo institucional, la exactitud de la información y de la transacción involucrada.	Respecto a las relaciones establecidas con los clientes (asistencia personal, exclusiva y autoservicio), en todas es fundamental velar por el cumplimiento del atributo institucional, la oportunidad de la información y de la transacción involucrada.	Este atributo institucional sustenta las relaciones establecidas con los clientes TGR, por medio de atención presencial (personal y exclusiva) a lo largo de las tesorerías país, convenios con municipalidades, atención telefónica y autoservicio presencial y web.
--------------------------------	--	--	---

Canales	Es un atributo que integra a la comunidad, especialmente a la tercera edad, estratos	No obstante, la variedad de canales de atención ciudadana (algunos	Los canales fundamentan este atributo institucional, la variedad de canales
----------------	--	--	---

	sociales socio económicos bajos, zonas extremas y rurales y clientes sin acceso a tecnologías de la información.	con restricciones de servicio), nuestros clientes reciben un servicio oportuno que otorga confianza y credibilidad, ya sea por medio de canales directos o indirectos.	directos e indirectos permiten a la ciudadanía acceder al servicio de tesorería de forma presencial o virtual a lo largo del país.
--	--	--	--

Segmentos de Mercado	Respecto a la exactitud del servicio, es un atributo transversal valorado por nuestros clientes conforme a la recaudación y distribución, se relaciona directamente con nuestros clientes en general (mercado de masas).	La oportunidad del servicio, es un atributo transversal valorado por los clientes, se fundamenta al momento de la distribución (pago), además toma un rol importante en la valorización de la cartera morosa (recaudación coercitiva) representada por Mercado Segmentado, procesos de cobranza administrativos y judiciales.	Valorado por el Mercado de Masas, es un atributo que integra a la comunidad, especialmente a la tercera edad, estratos sociales socio económicos bajos, zonas extremas y rurales y clientes sin acceso a tecnologías de la información.
-----------------------------	--	---	---

Ingresos	La correcta valoración ciudadana, respecto a la exactitud del servicio, genera confianza y credibilidad a las autoridades que pueden destinar mayores ingresos	La oportunidad del servicio, valorado por la ciudadanía y por la autoridad, puede generar mayores ingresos (presupuesto) anual, además si el cobro	Está directamente relacionado con el nivel de ingresos, respecto a la recaudación anual de la Tesorería, por medio de la red país, convenios con instituciones públicas y
-----------------	--	--	---

	<p>anuales (presupuesto) para financiar el gasto institucional, además dicha confianza influye en los niveles de recaudación por pagos (impuestos) realizados por la ciudadanía</p>	<p>es oportuno y está disponible a la ciudadanía los niveles de recaudación se incrementan, se genera un círculo virtuoso entre la ciudadanía, gobierno y el servicio de tesorerías respecto al nivel de ingresos.</p>	<p>privadas y servicio web. Con el cumplimiento de este atributo aumentan los niveles de recaudación. Es constante la búsqueda de nuevos canales de atención ciudadana.</p>
--	---	--	---

<p>Costos</p>	<p>Afecta directamente en los costos variables y en el mediano plazo pudiese afectar la estructura de costos fijos. La institución debe destinar presupuesto para la adquisición y renovación de equipos y programas informáticos, para el pago de servicios informáticos y especializados de atención ciudadana.</p>	<p>Afecta directamente en los costos variables y en el mediano plazo pudiese afectar la estructura de costos fijos. La institución debe destinar presupuesto para la adquisición y renovación de equipos y programas informáticos, para el pago de servicios informáticos y especializados de atención ciudadana.</p>	<p>Afecta directamente en los costos variables y en el mediano plazo pudiese afectar la estructura de costos fijos. La institución debe destinar presupuesto para la adquisición y renovación de equipos y programas informáticos, para el pago de servicios informáticos y especializados de atención ciudadana.</p>
----------------------	---	---	---

Fuente: elaboración propia

5.5 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

La Tesorería General de la República crea valor público, bien común, cuando cumple con su Misión institucional a través del logro de las metas fijadas en los procesos de recaudación y distribución, Gestión de Inversiones y realiza la contabilidad gubernamental del Tesoro Público. Al cumplir la Misión institucional, la TGR logra concretar la proposición de valor de sus servicios, mejorando los índices de satisfacción y percepción en la atención a sus contribuyentes, Instituciones Públicas y Ciudadanos.

A diferencia del sector privado, las Instituciones públicas deben generar valor público, mejorar el bienestar de los ciudadanos y contribuir al desarrollo del país, por lo tanto, la TGR debe focalizar los recursos a la creación de dicho valor público, generando la mayor rentabilidad social posible y estableciendo un uso eficiente de los recursos asignados, considerando que los recursos son públicos, son escasos y deben ser ejecutados con probidad y transparencia.

En el modelo de negocio propuesto se identifica la proposición de valor público de la TGR, al otorgar un servicio “Confiable, Oportuno y con Accesibilidad”. Para la creación y captura de valor observado en el modelo de negocio, es fundamental conocer a los clientes del Servicio de Tesorerías, optimizar y fortalecer el proceso de contabilización CUT considerando que el ingreso de información fiscal se realiza por múltiples canales y diariamente se deben contabilizar un gran volumen de transacciones, por último, los ingresos deben ser aplicados de forma eficiente, debido a que son asignados por Ley, son limitados y dependientes del momento económico del país, todo lo anterior, con el propósito de apoyar la creación de valor TGR.

El modelo de negocio propuesto, se inicia con identificar el segmento objetivo al cual se dirige la TGR, considerando la naturaleza del servicio, se observa que el cliente es masivo, son personas naturales y jurídicas, privados y públicos, en consecuencia, surge la problemática de cómo incluir a todos en la propuesta de valor. Definido los clientes TGR, se procedió a identificar el corazón del modelo, es decir, definir la propuesta de valor, instancia fundamental para la creación de valor, en esta etapa se identificó cuáles son los tres principales atributos que valoran nuestros clientes, identificando exactitud de las transacciones, oportunidad y accesibilidad al servicio TGR, todas apoyarán la creación de valor para los clientes.

El siguiente paso fue identificar claramente cómo se comunica la TGR con sus clientes, etapa clave para la definición del modelo de atención ciudadana TGR, que tiene como objetivo principal la creación de valor para la ciudadanía, que incluye múltiples canales de atención considerando la masividad de los clientes, destacando la red de atención país (47 oficinas), tesorerías móviles para zonas extremas y rurales, mesa de ayuda telefónica y portal web institucional, todas crean valor a los clientes, otorgando oportunidad del servicio y accesibilidad.

Importante es identificar no solo los canales, si no como la TGR se relaciona con los clientes, lo que también es incluido en el modelo de atención ciudadana TGR, esta instancia es crucial en la creación de valor, la TGR en su modelo de atención considera atención personalizada por las áreas de operaciones y de cobranza, funcionarios expertos para dar orientación y solución a los requerimientos ciudadanos, por otra parte la relación se fortalece con el apoyo de la mesa de ayuda telefónica TGR y el autoservicio, por medio del portal web y kioscos de auto atención en Tesorerías y Municipalidades.

Identificado los clientes, establecida la propuesta de valor y definido como la TGR se comunica con sus clientes (canales y relación), la TGR capta el valor de parte de sus clientes cuando pagan sus impuestos, obligaciones fiscales, multas y otros, idealmente cuando el pago es oportuno, este aspecto es fundamental debido a que el pago oportuno incrementa el nivel de recaudación país y disminuye gastos de cobranza, lo que permite al gobierno optimizar el gasto fiscal respecto a variados planes sociales que generan valor a la ciudadanía, en consecuencia, cuando la TGR genera valor a sus clientes aumenta la probabilidad de que se incremente el nivel de recaudación país.

Este es el principal ingreso TGR, pero son ingresos fiscales, la rentabilidad del negocio TGR la podemos observar al comparar el nivel de actividad (recaudación) y los gastos operacionales del servicio, estos últimos son financiados por ingresos fiscales provenientes de aporte fiscal libre, que deben ser solicitados en la formulación presupuestaria de cada año, por ello cuando la TGR crea valor público, las autoridades están más propensas a aprobar mayores recursos para financiar las operaciones de la TGR.

Para poder crear valor público a los clientes TGR, es primordial identificar los recursos claves, actividades y asociaciones claves que deben ser gestionadas con excelencia. Todas estas materias fueron abordadas en los apartados anteriores, sin embargo, para apoyar su comprensión es importante señalar que el quehacer institucional se inicia con la recepción de obligaciones y pagos de parte de los servicios giradores del país, como son SII, Aduana, Conaf y Ministerios principalmente, información que alimenta los procesos principales de recaudación y distribución, los abastece de información fiscal relevante.

Recepcionada la solicitud, se gatilla el proceso de recaudación (obligación) o distribución (pago) según corresponda, efectuada y concretada la operación se procede finalmente a la contabilización en la CUT, lo que concluye el registro fiscal de la operación.

Finalmente, La estructura de costos esta delineada por la Ley de Presupuesto del Sector Público, y su principal costo son las remuneraciones del personal, seguido por gastos corrientes operacionales y la adquisición de activos no financieros (vehículos, mobiliario, máquinas, equipos y programas computacionales). Estos recursos deben ser solicitados todos los años en el proceso de formulación presupuestaria del sector público, relacionados a gastos fiscales, por lo tanto, la TGR en el ámbito de rentabilidad se ve bastante favorecida, considerando que el nivel de gasto operacional es mínimo respecto al nivel de recaudación país.

6 MAPA ESTRATÉGICO

6.1 Importancia como herramienta de planificación y control de gestión

La TGR es una institución pública y que en la práctica no presenta competencia directa (servicio sustituto), las principales amenazas externas que pudiesen afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la propuesta de valor institucional son; cambios en la legislación de impuestos fiscales y territoriales, cambios en directrices políticas, nivel de crecimiento del país, presiones sociales y obsolescencia y amenazas tecnológicas.

El párrafo anterior, podría apoyar la tesis que la TGR no se desempeña en un ambiente complejo y que las amenazas que la afectan no pueden ser resistidas por su propia gestión, sin embargo, es una Institución técnica clave para el Gobierno y Ciudadanía, que requiere Planificación Estratégica para cumplir con lo emanado por Ley, y en consecuencia, desarrollar un Mapa Estratégico es fundamental para el éxito del quehacer institucional, considerando que es la herramienta que alinea estratégicamente y que permite describir la estrategia al interior de la organización. Las principales características del Mapa Estratégico como herramienta son (Kaplan y Norton, 2008):

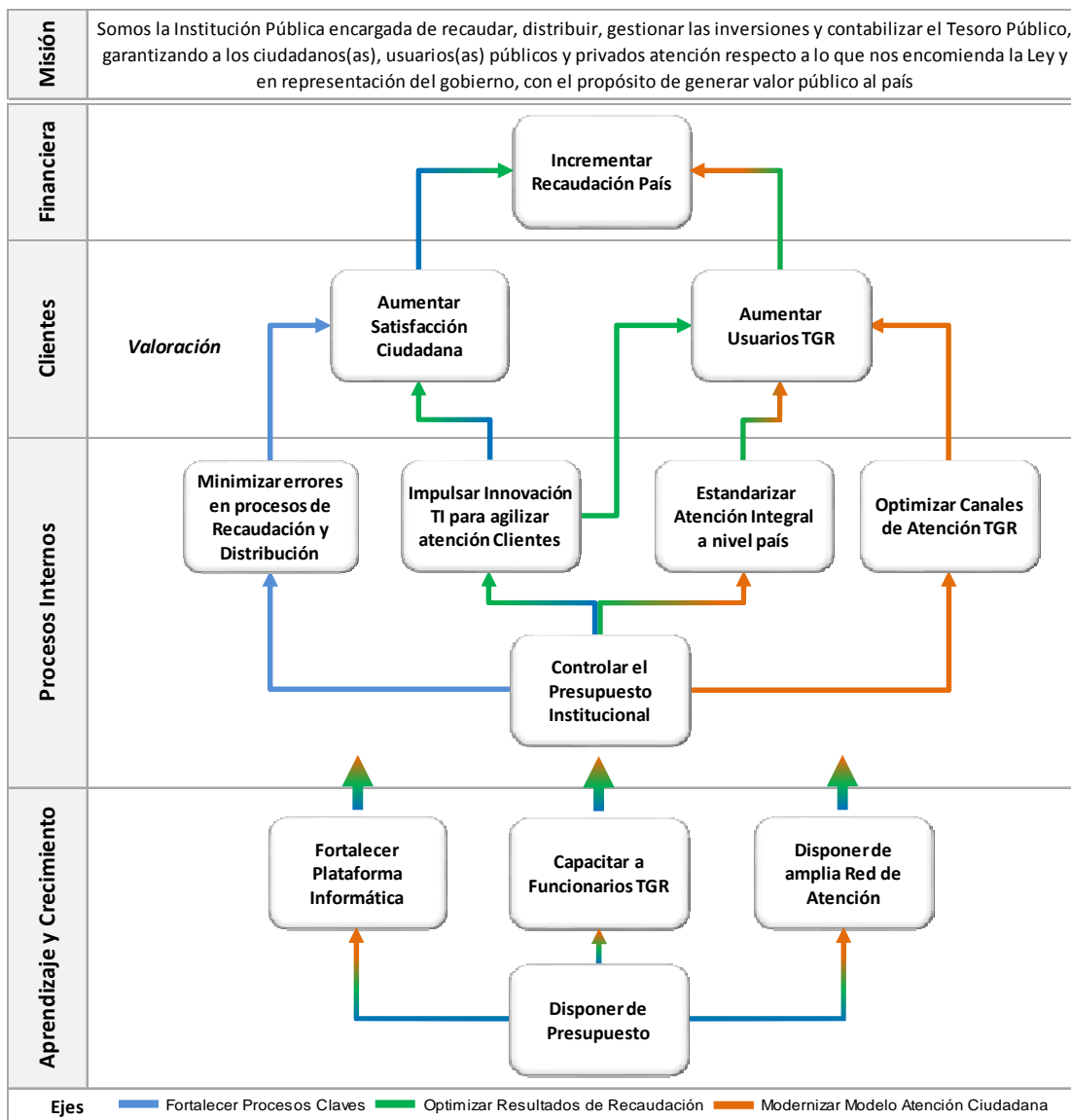
- Permite estipular con claridad los objetivos estratégicos institucionales, cada uno identificado por perspectiva, es así que podemos identificar cuáles son nuestros objetivos financieros (rentabilidad, participación de mercado, etc.), que para capturar ese valor debemos satisfacer a nuestros clientes objetivos (fidelizar, capturar o rentabilizar), en tanto para poder satisfacer a nuestros clientes (output) debemos focalizar nuestra gestión y control en aquellos procesos claves y priorizar nuestros recursos en aquellos que son claves para dichos procesos.

- El Mapa Estratégico permite estipular a las organizaciones una hoja de ruta clara, convierte las declaraciones estratégicas en objetivos estratégicos, permite a los colaboradores entender claramente el rumbo de la organización y que es lo que deben hacer bien para satisfacer a los clientes y obtener resultados exitosos.
- Es importante considerar que la estrategia incluye varias dimensiones de cambio organizacional, de las mejoras de productividad o desempeño de corto plazo a la innovación de largo plazo, es aquí donde el mapa estratégico juega un rol fundamental brindando una representación visual de una página de todas las dimensiones estratégicas.
- El Mapa Estratégico integra las estrategias y operaciones de las distintas unidades dispersas en la organización, permite identificar los input, procesos y output claves para la organización, con el propósito de gestionarlos y optimizarlos.
- En síntesis, el Mapa Estratégico delinea e instruye a la organización, es la base para el control de gestión e inicia el desdoblamiento de la estrategia al interior de la organización, exigiendo la alineación horizontal y vertical entre sus colaboradores.

6.2 Mapa Estratégico TGR

A continuación, en la ilustración 6 se describe el Mapa Estratégico propuesto para la TGR, identificando los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas metodológicas:

Ilustración 6: Mapa Estratégico TGR



Fuente: elaboración propia.

6.3 Explicación Mapa Estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos

Como se observa en el Mapa Estratégico, los recursos inician la relación causa-efecto del quehacer instruccional (tabla 7):

Tabla 7: Relaciones causa efecto Mapa Estratégico

	Causa	Efecto	Descripción
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de Presupuesto	Fortalecer Plataforma Tecnológica Capacitar a Funcionarios TGR Disponer de amplia Red de Atención	<p>Contar con presupuesto para financiar correctamente el quehacer institucional, tiene como propósito cumplir con las obligaciones emanadas por Ley y con las metas autoimpuestas por la Institución.</p> <p>El Presupuesto permitirá financiar el fortalecimiento de la plataforma tecnológica, con la asignación directa de recursos financieros para la renovación de equipos y programas informáticos, por otra parte, permitirá utilizar en su totalidad la glosa de capacitación para el perfeccionamiento de los funcionarios TGR y fortalecer los canales de atención, mejorando las instalaciones de las Tesorerías a lo largo del país, implementado módulos de auto atención y fortaleciendo portal institucional.</p>
	Fortalecer Plataforma Informática	Controlar el Presupuesto Institucional	<p>Al fortalecer la plataforma tecnológica, se automatizan procesos, se mejoran tiempos de respuesta y se obtienen beneficios por economía de escala, lo que apoya el control presupuestario, detectando ahorros, con posibilidad de reasignar presupuesto y horas hombres a otras actividades propias del negocio.</p>

	Minimizar errores en procesos de recaudación y distribución	Al contar con mejores sistemas, modernos y seguros, los procesos claves TGR disminuyen su tasa de error e incidencias, además mejora la capacidad de procesamiento de datos y tiempos de respuesta, facilita el análisis y gestión del Tesoro Público, lo que permite anticipar posibles incidencias, aumentar el monitoreo e implantación de sistemas.
	Impulsar Innovación TI para agilizar atención Clientes	Fortalecer la plataforma, permite a la TGR contar con una estructura informática moderna y flexible para la incorporación de nuevas tecnologías al quehacer institucional, es decir, estar a la vanguardia informática favorece el desarrollo continuo y permite responder adecuadamente a nuevos requerimientos país, como es el caso de la Reforma Tributaria, que demandó cambios significativos en los sistemas TGR.
	Estandarizar Atención Integral a nivel país	Recurso fundamental para la modernización del modelo de atención ciudadano, por medio de la estandarización a nivel institucional, considerando que cada vez más las transacciones no presenciales son preferidas por los clientes, gracias al uso y acceso a internet que tiene la ciudadanía.
	Optimizar Canales de Atención TGR	Disponer una plataforma moderna y flexible, le permite a la TGR fortalecer los canales actuales e implementar nuevas formas de atención remota o de autoservicio, por medio del portal web institucional.
Capacitar a Funcionarios TGR	Controlar el Presupuesto Institucional	Capacitar aquellos funcionarios TGR responsables de centros de gasto en administración y planificación presupuestaria, permitirá optimizar los recursos institucionales, respecto a una correcta aplicación del gasto, usos y restricciones señaladas en las instrucciones sobre la ejecución presupuestaria del sector público.

	<p>Minimizar errores en procesos de Recaudación y Distribución</p>	<p>Capacitar a funcionarios TGR en las principales materias de negocio (aspectos tributarios, normativa legal y materias informáticas), incide en que procesos claves TGR tiendan a tener menos errores, mejorando el ingreso y validación de la información, la capacidad analítica y resolutive de incidencias gracias a la identificación de causas y generación de soluciones efectivas.</p>
	<p>Impulsar Innovación TI para agilizar atención Clientes</p>	<p>Potenciar los conocimientos técnicos de los funcionarios informáticos y de negocio, permitirá impulsar la innovación e investigación TI, además, la capacitación continua en la TGR mejorará el conocimiento institucional, lo que establecerá equipos, unidades y áreas mejor preparadas para la implantación de dichas tecnologías y metodologías de gestión.</p>
	<p>Estandarizar Atención Integral a nivel país</p>	<p>La estandarización requiere como premisa, funcionarios capacitados en distintas materias, como la tributaria, normativa legal y del quehacer institucional, con el propósito de entregar una atención integral y resolutive, que genere valor al cliente, lo que aumentará la satisfacción ciudadana y, en consecuencia, aumentará la propensión al pago de obligaciones fiscales (captar valor).</p> <p>Es fundamental para aquellos funcionarios que son la cara visible TGR ante la ciudadanía, estar actualizados en sus conocimientos y habilidades, con metodologías de gestión modernas y competencias técnicas sólidas, características claves para el éxito de la implantación del modelo de atención a nivel país.</p>

Disponer de amplia Red de Atención	Controlar el Presupuesto Institucional	<p>Disponer de unan amplia red de atención, exige a la TGR, optimizar el uso de los recursos financieros aprobados por ley, que son limitados y restrictivos según normativa vigente, ante ello, la administración financiera y estratégica TGR debe focalizar la asignación de recursos para poder fortalecer la red de atención, en consecuencia, se gatilla control y seguimiento presupuestario constante para optimizar el uso de recursos financieros (eficiencia).</p>
	Impulsar Innovación TI para agilizar atención Clientes	<p>Disponer de una amplia red de atención, facilita la implementación de nuevas tecnologías que apoyen la modernización del servicio de Tesorerías.</p> <p>Al contar la TGR con una variada red de atención (Tesorerías país, call center, módulos de auto atención en nupcialidades, convenios con instituciones públicas y portal web institucional), la probabilidad de implantar modelo de atención innovador crece, su aplicación se facilita debido a que existe una estructura adecuada para fortalecer el servicio TGR, modernizarlo y ser pioneros vanguardistas entre las instituciones del sector público.</p>
	Optimizar Canales de Atención TGR	<p>La amplia red de atención es la base para la modernización del modelo de atención que se ha establecido como tema estratégico para los próximos años. Ante ello, contar con una amplia red de atención, permite considerar múltiples formas de relacionarse con los clientes, ya sea de forma presencial, virtual o telefónica, por un canal directo o indirecto gracias a convenios y alianzas establecidas por a la institución.</p>

Perspectiva Procesos Internos	Controlar el Presupuesto Institucional	Minimizar errores en procesos de Recaudación y Distribución	Mejorar los procesos claves TGR, demanda a la Institución optimizar el uso de los recursos financieros aprobados por ley, que son limitados y restrictivos según normativa vigente, ante ello, la administración financiera y estratégica TGR debe focalizar la asignación de recursos para el fortalecimiento de los procesos claves, implantando nuevas tecnologías para optimizar el procesamiento de datos, reportabilidad y servicios on line.
		Impulsar Innovación TI para agilizar atención Clientes	Controlar el presupuesto institucional, permite a la TGR poder obtener el mayor rendimiento de los recursos asignados, esto implica identificar sub ejecuciones presupuestarias o decidir según prioridades estratégicas la reasignación de recursos financieros, que en este caso serían para fomentar innovación e investigación en materias de nuevas tecnologías de la información.
		Estandarizar Atención Integral a nivel país	El control presupuestario apoya de forma directa la estandarización del modelo de atención, debido a que este objetivo estratégico cuenta con recursos financieros aprobados para su implementación, en consecuencia, realizar seguimiento y control de la ejecución de dichos recursos impulsa el cumplimiento del proyecto, debido que el control implica verificar cumplimiento de plan de compra asociado y validación de la naturaleza del gasto involucrado.
		Optimizar Canales de Atención TGR	El control presupuestario permite asignar adecuadamente los recursos escasos institucionales, en consecuencia, permitiría apoyar la optimización de los canales TGR, oficinas, portal web, Tesorerías móviles, etc.

	<p>Minimizar errores en procesos de Recaudación y Distribución</p>	<p>Aumentar Satisfacción Ciudadana</p>	<p>Al minimizar los errores en procesos claves, disminuyen perjuicios y molestias a los clientes TGR y aumenta la credibilidad y legitimidad del Servicio de Tesorerías. Si bien en la actualidad la tasa de errores es baja, el objetivo persigue disminuirlos por medio del fortalecimiento de los procesos.</p> <p>Entregar un servicio prácticamente sin errores, genera en la ciudadanía un sentimiento de confianza para con el servicio de Tesorerías, y, en consecuencia, permite aumentar la Satisfacción Ciudadana (mejora percepción ciudadana del servicio entregado por TGR).</p>
	<p>Impulsar Innovación TI para agilizar atención Clientes</p>	<p>Aumentar Satisfacción Ciudadana</p>	<p>La TGR al implantar nuevas tecnologías, genera en la ciudadanía mayor confianza respecto al servicio de Tesorerías, por medio de un servicio moderno, oportuno y seguro, que disminuya los tiempos de atención, entregue un servicio resolutivo y asertivo.</p> <p>Se debe considerar que los clientes TGR cada vez más prefieren la atención virtual, que máxime el tiempo de atención, disminuya gastos de traslado y otorgue seguridad en las transacciones involucradas, además, la ciudadanía exige la aplicación correcta de los fondos públicos, y modernizar el servicio es una arista visible de la aplicación de dichos recursos, gatillando confianza.</p> <p>Todas estas variables, producto de un servicio innovador, aumentan la satisfacción Ciudadana.</p>

		<p>Aumentar Usuarios TGR</p>	<p>La TGR al implantar nuevas tecnologías, genera en la ciudadanía mayor confianza respecto al servicio de Tesorerías, por medio de un servicio moderno, oportuno y seguro, que disminuya los tiempos de atención, entregue un servicio resolutivo y asertivo.</p> <p>Estas variables generan un efecto directo y positivo en la cantidad de usuarios TGR, al implementar nuevas tecnologías gracias a la innovación e investigación TI, se amplía y diversifica la forma de atender y relacionarse con los clientes, fortaleciendo principalmente la auto atención virtual y presencial.</p>
	<p>Estandarizar Atención Integral a nivel país</p> <p>Optimizar Canales de Atención TGR</p>	<p>Aumentar Satisfacción Ciudadana</p>	<p>Estandarizar la atención integral (moderna, flexible y resolutiva) y optimizar canales de atención, aumenta la satisfacción Ciudadana respecto a los requerimientos ciudadanos para con el servicio de Tesorería.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir políticas de atención ciudadana y gestión de reclamos, resolutiva y efectiva. - Desarrollar script de atención para canales no presenciales. - Focalizar capacitación TGR en habilidades referentes a una atención de calidad. - Ampliar modelo de atención a todos los segmentos de usuarios (as), haciéndonos cargo de la diversidad y masividad de los clientes TGR. - Generar mecanismos de actualización del modelo de atención, considerando necesidades de la Ciudadanía.

		Aumentar Usuarios TGR	Estandarizar atención integral y optimizar canales de atención, implica considerar atención por múltiples canales y establecer relaciones con todos los clientes, lo que demanda diversificar los medios por donde nos comunicamos y prestamos servicios a la ciudadanía, ya sea de forma presencial, virtual, canal directo o indirecto. En consecuencia, contar con un modelo e intención diversificado e inclusivo, permitirá captar nuevos usuarios TGR.
Perspectiva Cliente	Aumentar Satisfacción Ciudadana	Incrementar Recaudación País	Al dar cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor, los clientes TGR valoran el Servicio de Tesorería respecto a la Exactitud y Oportunidad de las transacciones emanadas por los procesos de recaudación y distribución y puestas a disposición por los múltiples canales de atención (accesibilidad), situación que aumenta la satisfacción ciudadana y el número de usuarios TGR, por lo que el país recauda mayores tributos por la recepción de pago de las obligaciones tributarias de diferentes agentes económicos (impuestos y créditos fiscales), gracias al resultado financiero de los procesos, tanto de recaudación espontánea (voluntaria de los contribuyentes), como coercitiva, en los casos en que los contribuyentes no cumplan con sus obligaciones y frente a lo cual la TGR inicia procesos administrativos y judiciales.
	Aumentar Usuarios TGR		

Fuente: elaboración propia

6.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

A continuación, se describen los objetivos estratégicos propuestos:

Tabla 8: Diccionario Objetivos Estratégicos

	Objetivo Estratégico	Descripción
Perspectiva Financiera	Incrementar Recaudación País	La TGR debe cumplir anualmente metas de recaudación, que son establecidas por Ley. Las metas comprenden la recaudación total país (espontánea y coactiva) y la recaudación coactiva respecto a la gestión de la cartera morosa, ambas recaudaciones son medidas e incluidas en el esquema de incentivos para los funcionarios TGR, por medio de bonos trimestrales. En consecuencia, el objetivo recae en obtener un desempeño superior al exigido por Ley (metas), con el propósito de sobre cumplir el nivel esperado de recaudación país.
Perspectiva Cliente	Aumentar Satisfacción Ciudadana	El objetivo de aumentar la Satisfacción Ciudadana lleva implícito dos aristas claves; aumentar la aprobación del servicio que entrega la TGR al país, por medio de un servicio confiable y oportuno; y el reconocimiento de parte de la Ciudadanía de la contribución que genera al país, respecto a la gestión del Tesoro Público y la creación de valor público. Este objetivo nos permite medir el sentir ciudadano, respecto a la credibilidad y confianza del quehacer institucional.
	Aumentar Usuarios TGR	El otro objetivo estratégico crucial es aumentar los Usuarios TGR, por medio de un servicio oportuno y accesible para la ciudadanía. El propósito recae en alcanzar mayor nivel de actividad, en consecuencia, mayor número de usuarios TGR que deben ser abordados por canales directos e indirectos, producto de un mayor posicionamiento en la ciudadanía, gracias al prestigio y resultados obtenidos en la gestión del Tesoro Público.

Perspectiva Procesos Internos	Minimizar errores en procesos de Recaudación y Distribución	<p>Para entregar un servicio confiable y oportuno, la TGR establece como objetivo estratégico generar procesos de Excelencia que tiendan al mínimo error respecto al cobro de una obligación y pago de un derecho fiscal. En la actualidad, los procesos de recaudación y distribución tienen un efecto directo sobre el bienestar de la ciudadanía, respecto al recaudo de impuestos y distribuciones de derechos fiscales, como es el caso de la Operación Renta, es allí la relevancia y valoración de los clientes TGR, lo que conlleva a gestionar de forma óptima, en tiempo y forma, el Tesoro Público.</p>
	Impulsar Innovación TI para agilizar atención Clientes	<p>Conforme a los desafíos actuales TGR y a la visión estratégica establecida para los próximos años, respecto a la automatización de los procesos claves, procesamiento de información fiscal más eficiente y segura, y al compromiso institucional de generar valor público (mayor recaudación) por medio de un servicio moderno, confiable y oportuno, es primordial impulsar la innovación e investigación en TI. La TGR no está ajena a la dependencia tecnológica, que se observa en sus principales procesos, ante ello y considerando el avance tecnológico, la oportunidad de implantar nuevas tecnologías es muy importante para obtener los resultados deseados y, en consecuencia, la aprobación ciudadana, sin dejar de reconocer ahorros presupuestarios considerables.</p>
	Estandarizar Atención Integral a nivel país	<p>En los últimos años, la TGR ha trabajado en fortalecer el modelo de atención ciudadana, con el propósito de implantar dicha modalidad de atención a lo largo del país, estandarizando a nivel país el modelo que considera atención presencial, virtual y telefónica. Dentro del modelo de atención, se destaca la estructura que debe tener la unidad de operaciones y de cobranza en las Tesorerías del país, respecto a la atención presencial, dotación, funcionalidad y resolución de requerimientos. El objetivo es implantar el modelo en todas las Tesorerías país (47) según planificación institucional establecida para el periodo 2015-2018.</p>

	<p>Optimizar Canales de Atención TGR</p>	<p>En la actualidad la estrategia institucional considera su optimización en un plan integral de acciones para los próximos años, tomando un rol fundamental el portal institucional.</p> <p>Dicho plan incluye el crecimiento de los canales TGR, presenciales y virtuales, que apoyen la auto atención y on line. Además, en una segunda derivada, incentivar los canales indirectos, como atención en municipalidades, otros servicios públicos y la banca.</p>
	<p>Controlar el Presupuesto Institucional</p>	<p>Este objetivo estratégico tiene como finalidad optimizar la distribución de recursos financieros al interior de la Institución, realizando control y seguimiento al nivel de ejecución alcanzado por cada centro de gasto, para tomar decisiones presupuestarias respecto a reasignaciones internas y en materia de gasto.</p> <p>Se debe considerar que los presupuestos del sector público son anuales, se solicitan en el proceso de formulación presupuestaria y deben ser defendidos ante la autoridad con argumentos claros y consistentes, ante ello es fundamental la planificación en materia de gasto y la participación de toda la Institución en el proceso de formulación (estimación de gastos).</p>
<p>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>	<p>Disponer de amplia Red de Atención</p>	<p>Objetivo estratégico fundamental, base para la correcta atención ciudadana, implica disponer de múltiples de canales de atención, canales que deben considerar atención presencial, virtual, directa e indirecta. El objetivo tiene como propósito apoyar, monitorear y fortalecer la red de atención, que en los últimos años se ha complementado de manera significativa por convenios con otras instituciones, municipalidades y con el fortalecimiento del portal web institucional.</p>

	<p>Fortalecer Plataforma Informática</p>	<p>Considerando la relevancia estratégica que ha tomado en los últimos años el ámbito informático en el quehacer institucional, este objetivo persigue fortalecer continuamente la plataforma tecnológica de la TGR en dos aristas principalmente; primero, respetar fielmente los ciclos de renovación de los equipos y programas del CORE TI institucional, lo que implica sensibilizar y asegurar recursos con la autoridad para dichos ciclos de renovación; segundo, fortalecer la plataforma informática por medio de innovación y aplicación de nuevas tecnologías, esto implica buscar constantemente la mejora de los sistemas, automatizaciones y de las características técnicas de los principales procesos que soportan el quehacer institucional.</p> <p>Ambas aristas, han permitido dar un servicio integral a los clientes TGR y posicionar a la Institución como líder en el sector público.</p>
	<p>Capacitar a Funcionarios TGR</p>	<p>Respecto al capital humano, existe capacidad y recursos técnicos que han desarrollado competencias centrales para una correcta ejecución técnica institucional. Sin embargo, es importante seguir avanzando en la disminución de las brechas entre las competencias actuales y reales, por lo cual es necesario realizar seguimiento del modelo de competencias actuales y su alineamiento con el pack de capacitación institucional, por ello se medirá el cumplimiento del PAC anual institucional y la cantidad de funcionarios con capacitación efectiva.</p>
	<p>Disponer de Presupuesto</p>	<p>Al ser la TGR una Institución que recibe fondos públicos para financiar su actividad anual, la ejecución presupuestaria lleva implícita dos exigencias; aplicar con transparencia y probidad los fondos públicos asignados y destinar dichos fondos de la mejor manera para el cumplimiento de lo emanado por Ley, esto último es fundamental y mandatorio para el quehacer institucional.</p>

		<p>Por lo anterior, contar con los recursos necesarios para operar correctamente durante el año fiscal, le permitirá a la TGR cumplir con los objetivos planteados y con las metas establecidas por la autoridad, es por ello que la TGR debe solicitar presupuesto todos los años en el proceso de formulación presupuestaria como parte integrante del presupuesto de gasto del sector público, instancia clave para estimar y respaldar los fondos públicos necesarios en materia de gasto en personal, gasto corriente y adquisición de activos no financieros, principalmente. Estos recursos permitirán apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en CMI.</p>
--	--	---

Fuente: elaboración propia

7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

7.1 Importancia CMI: herramienta de planificación y control de gestión

El cuadro de mando Integral (CMI) describe los objetivos organizacionales por cada perspectiva del Mapa Estratégico, cómo se medirán y con qué periodicidad, cuál será el resultado esperado (meta) y que iniciativas estratégicas desarrollaremos para cumplir con éxito los objetivos establecidos.

El CMI es la representación operativa del Mapa Estratégico, ayuda a operativizar la estrategia y focalizar la medición en los principales temas estratégicos claves de la organización, convirtiéndose en una herramienta de alineación horizontal y vertical al interior de la organización (Kaplan y Norton, 2008).

Se observa que el CMI es una herramienta fundamental en la planificación y control de gestión, permitiendo mejorar el desempeño, optimizar los procesos y hacer más eficiente el uso de los recursos organizacionales, es decir, gestionar los recursos, actividades y relaciones con nuestros clientes genera valor que puede ser capturado por la organización, es aquí donde el CMI juega un rol importante como ente articulador de desempeños y objetivos.

Como se mencionó, el CMI permite la medición del desempeño, en base a un sistema que integra la estrategia y las operaciones, además, permite establecer metas, que, en consecuencia, mejoran el desempeño de la organización.

Por otra parte, el CMI contiene las iniciativas estratégicas establecidas por la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos, las iniciativas ponen en marcha la estrategia por medio de proyectos o programas discrecionales de duración limitada, diseñadas para lograr alcanzar el desempeño esperado.

Por último, desde el CMI la organización pone en marcha la estrategia y desde el CMI realiza el proceso de desdoblamiento de la estrategia, con el propósito de generar alineación vertical al interior de la organización. Facilita el control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles, relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, etcétera, requeridos para competir con éxito. Pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros y los incluye en el sistema de información para todos los niveles jerárquicos de la organización.

7.2 CMI – Tesorería General de la República

A continuación, en la tabla 9 se describe el CMI propuesto para la TGR, a partir de los objetivos estratégicos establecido en el Mapa Estratégico visto en el apartado anterior:

Tabla 9: Cuadro de Mando Integral (CMI)

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativas
Perspectiva Financiera	Incrementar Recaudación País	Porcentaje de incremento recaudación respecto año anterior	$[(\text{recaudación neta año } t - \text{recaudación base esperada año } t) / \text{recaudación base esperada año } t] * 100$	$\geq 1,5\%$	Anual	
		Porcentaje recuperación deuda morosa	$(\text{recaudación deuda morosa año } t / \text{total deuda morosa año } t) * 100$	$\geq 15\%$	Anual	

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Perspectiva Cliente	Aumentar Satisfacción Ciudadana	Promedio de Satisfacción Ciudadana, medida en escala de 1 a 7	(Sumatoria de notas encuestas año t / total encuestas realizadas año t)	$\geq 5,5$	Anual	1. Contratar empresa externa que realice estudio de Satisfacción Ciudadana, por medio de encuesta
	Aumentar Usuarios TGR	Porcentaje nuevos usuarios TGR	$(\text{Número usuarios TGR año } t / \text{Número usuarios TGR año } t-1) * 100$	$> 100\%$	Anual	1. Desarrollar difusión de la TGR para mejorar posicionamiento: servicios, campañas y red de atención (presencial y virtual)

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Perspectiva Procesos Internos	Minimizar errores en procesos de Recaudación y Distribución	Porcentaje de variación trimestral transacciones con reclamo cliente	$[(\text{Número de transacciones con reclamo trimestre } n \text{ año } t - \text{Número de transacciones con reclamo trimestre } n \text{ año } t-1) / \text{total transacciones trimestre } n \text{ año } t-1] * 100$	$\leq -10\%$	Trimestral	<p>1. Establecer Comité de reclamos TGR, que analice soluciones, causas y mejoras al proceso</p> <p>2. Desarrollar Sistema de registro reclamos TGR, que permita realizar seguimiento y trazabilidad de la gestión del reclamo</p>
		Porcentaje de variación trimestral incidencias detectadas en proceso de recaudación	$[(\text{Número incidencias detectadas en el proceso de recaudación trimestre } n \text{ año } t - \text{Número incidencias detectadas en el proceso de recaudación trimestre } n \text{ año } t-1) / \text{total transacciones del proceso de recaudación trimestre } n \text{ año } t-1] * 100$	$\leq -5\%$	Trimestral	<p>1. Desarrollar sistema auditor que monitoree los procesos de recaudación y distribución, que arroje reportes diarios de incidencias, con el propósito de establecer mejora continua</p>
		Porcentaje de variación trimestral incidencias detectadas en proceso de distribución	$[(\text{Número incidencias detectadas en el proceso de distribución trimestre } n \text{ año } t - \text{Número incidencias detectadas en el proceso de distribución trimestre } n \text{ año } t-1) / \text{total transacciones del proceso de distribución trimestre } n \text{ año } t-1] * 100$	$\leq -5\%$	Trimestral	

Impulsar Innovación TI para agilizar atención Clientes	Número de nuevos Servicios de auto atención (web o presencial) que mejoren tiempo de la transacción o consulta del cliente	(Cantidad de nuevos servicios de auto atención año t)	≥ 2	Anual	1. Establecer Comité Estratégico institucional, compuesto por equipos multidisciplinario para impulsar nuevos servicio de auto atención
	Porcentaje de Funcionarios que participan en ideas de Innovación e Investigación	(Total funcionarios que presentaron al menos una idea en el año t / Total Funcionarios TGR año t)*100	$\geq 50\%$	Anual	1. Establecer concurso interno para presentar ideas para la innovación y estudios para levantamiento de proyectos, ganadores participarán en ejecución del proyecto
	Porcentaje proyectos de la cartera realizados de innovación e Investigación	(Número de proyectos TI realizados año t / Total proyectos presentados TI año t)*100	$\geq 40\%$	Anual	1. Establecer Comité Estratégico institucional, compuesto por equipos multidisciplinario para asignar prioridad a los proyectos (beneficios v/s gasto) y seguimiento en su ejecución, que emita informe trimestral para la toma de decisiones

Optimizar Canales de Atención TGR	Porcentaje de variación en el tiempo promedio de atención por tipo de canal	$[(\text{Tiempo promedio de atención canal } i \text{ año } t - \text{ tiempo promedio de atención canal } i \text{ año } t-1) / \text{ tiempo promedio de atención canal } i \text{ año } t-1)] * 100$	$\leq -10\%$	Anual	1. Analizar resultados del estudio de satisfacción ciudadana para ser considerado en canales de atención, encuesta incluirá consulta al respecto. 2. Evaluar en Comité Estratégico, para priorizar apertura, fortalecimiento o cierre de canales de atención
	Porcentaje crecimiento canales de atención	$(\text{Número de canales de atención año } t / \text{ Número de canales de atención año } t-1) * 100$	$> 100\%$	Anual	
Estandarizar Atención Integral a nivel país	Porcentaje avance programa de estandarización atención integral TGR	$(\text{Número de etapas realizadas año } t / \text{ etapas planificadas año } t) * 100$	$\geq 90\%$	Anual	1. Establecer programa de implantación anual, que contenga las distintas etapas del proyecto 2. Designar delegados Regionales para seguimiento y evaluación de la implantación del Modelo de Atención
	Porcentaje de Tesorerías país con atención integral estandarizada	$(\text{Número de Tesorerías estandarizadas año } t / \text{ Tesorerías planificadas año } t) * 100$	$\geq 90\%$	Anual	
Controlar el Presupuesto Institucional	Variación porcentual de desviación presupuestaria por centro de gasto	$[(\text{Presupuesto ejecutado centro de gasto } n \text{ mes } k - \text{ Presupuesto planificado centro de gasto } n \text{ mes } k) / \text{ Presupuesto planificado centro de gasto al mes } k] * 100$	$\pm 5\%$ de desviación sobre lo planificado	Mensual	1. Establecer informes mensuales de ejecución por centro de gasto y un informe consolidado a nivel institucional, para enviar a la dirección del servicio y responsables para tomar decisiones sobre temas presupuestarios (reasignación interna)

		Porcentaje avance Plan de Compras institucional	(Plan de Compras realizado trimestre n año t / Plan de compras planificado trimestre n año t)	> = 90%	Trimestral	1. Establecer informe mensual plan de compras por centro de gasto e informe consolidado a nivel institucional, para enviar a la dirección del servicio y responsables para tomar decisiones sobre temas presupuestarios (reasignación interna)
--	--	---	---	---------	------------	--

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer Plataforma Informática	Número de Procesos automatizados TGR	Cantidad de procesos automatizados año t	> = 3	Anual	1. Establecer convenios con otras instituciones públicas para compartir experiencia informática
		Porcentaje equipos informáticos renovados por cada ciclo de 3 años	(Número equipos informáticos renovados ciclo año t / total equipos a renovar ciclo año t)*100	>= 95%	Ciclo de 3 años	2. Establecer un proyecto de renovación TI con horizonte de tres años, que se debe incluir y priorizar en formulación presupuestaria y concluir en comité estratégico TGR

Capacitar a Funcionarios TGR	Porcentaje cumplimiento PAC institucional	(Número de cursos realizados año t / total cursos programados año t)	$\geq 95\%$	Anual	1. Fortalecer sistema de evaluación por competencias, para detectar brechas y oportunidades de mejora para el PAC, asertividad respecto a las necesidades TGR
	Porcentaje de éxito plan de capacitación	(Número de funcionarios con cursos aprobados año t / total funcionarios capacitados año t)*100	$\geq 90\%$	Anual	2. Realizar encuesta a los funcionarios de los cursos requeridos, para focalizar preferencias y brechas
Disponer de amplia Red de Atención	Porcentaje de nuevos canales directos de atención	(Número de canales directos año t / número de canales directos año t-1)*100	$\geq 100\%$	Anual	1. Contratar estudio del contribuyente para su caracterización, con el propósito de segmentar por zona geográfica, ámbito etario y socio económico para establecer apoyar modelo de atención
	Porcentaje de nuevos canales indirectos de atención	(Número de canales indirectos año t / número de canales indirectos año t-1)*100	$> 100\%$	Anual	2. Establecer convenios de cooperación con Instituciones públicas, para optimizar red de atención del contribuyente
Disponer de Presupuesto	Porcentaje de presupuesto asignado en Ley de presupuesto sector público	(presupuesto TGR solicitado en proceso de formulación año t+1 / asignado en Ley de presupuesto sector público año t+1)*100	$\geq 85\%$	Anual	1. Estandarizar bajo normativa ISO 9001 procedimiento Formulación Presupuestaria, para establecer un proceso participativo y que optimice la asignación presupuestaria

Fuente: elaboración propia

7.3 Breve descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI

A continuación, se describen en términos generales, las principales iniciativas estratégicas que apoyan el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos en el Mapa Estratégico y medidos en el Cuadro de Mando Integral TGR:

Encuesta de Satisfacción Ciudadana

La iniciativa persigue destinar presupuesto institucional para financiar encuesta de satisfacción ciudadana anual, que midan la percepción ciudadana de los distintos servicios que presta la TGR al país, con el objetivo de evaluar si la TGR está haciendo un buen trabajo (misión) y verificar si la propuesta de valor se cumple. Este indicador entregará una serie de información de cómo el cliente TGR percibe y valora el quehacer institucional, para establecer su nivel de satisfacción, con esta herramienta la TGR incentiva entregar un servicio integral.

Campañas comunicacionales para incentivar servicios TGR (campañas)

La iniciativa persigue destinar presupuesto institucional para financiar campañas publicitarias por distintos medios de comunicación, en base a una serie de avisos planificados para las distintas campañas TGR. El objetivo es incentivar el pago de las obligaciones fiscales y el cobro de derechos fiscales. Permitirá posicionar el servicio TGR, dar a conocer el quehacer institucional (operación renta, pago de contribuciones, condonaciones, convenios de pago, etc.), y así ampliar el número de usuarios requirentes del Servicio de Tesorería.

Comité de reclamos

La iniciativa contempla establecer un comité multidisciplinario para evaluar los reclamos TGR, que identifique causas, priorice soluciones y mejoras en los procesos claves, generando retroalimentación que permita mejorar el desempeño de la Institución, con el propósito de medir el cumplimiento de la propuesta de valor y el quehacer institucional, y así otorgar a los clientes TGR un servicio confiable, que los errores tiendan a disminuir con el tiempo.

Sistema de registro de reclamos

Desarrollar sistema de gestión de reclamos, que genere un requerimiento y permita su seguimiento, para dar una respuesta al cliente en tiempo y forma, esto mejorará la relación con el cliente e incentivará el cumplimiento de la propuesta de valor, gatillando un servicio confiable por medio de una respuesta clara y resolutiva.

Desarrollo de sistema informático auditor

Desarrollar un sistema informático auditor que monitoree los principales procesos claves TGR, analice sus resultados y permita el seguimiento de sus transacciones, contabilización. Sistema auditor monitoreará los procesos de recaudación y distribución, arrojará reportes diarios de incidencias, con el propósito de establecer mejora continua.

Comité Estratégico

Establecer Comité Estratégico institucional, compuesto por equipo multidisciplinario para impulsar nuevos servicios de auto atención, considerando lo emanado por Ley, el comportamiento y preferencias de los clientes TGR. Estará conformado por jefe de Planificación, Jefe División de Operaciones y representante de comité de innovación.

Concurso ideas de innovación TI

Establecer concurso interno de ideas para la innovación y estudios TI, que fomenten la generación de nuevos proyectos (ganadores participarán en ejecución del proyecto). El comité estratégico elegirá ideas ganadoras y evaluará nuevos desarrollos o implementación de nuevas tecnologías, lo anterior incentivará la participación de los funcionarios con la técnica lluvia de ideas, y en consecuencia se apoyará la innovación al interior de la TGR.

Plan anual de implementación Modelo de Atención Ciudadana y Delegados Regionales

Establecer plan anual de implementación para las Tesorerías Regionales y Provinciales del país, que contemple claramente las etapas que se deben cumplir para obtener un proceso exitoso y que integre todas aristas del nuevo modelo de atención, además, para apoyar el seguimiento y control, se designará un responsable regional que reportará a la Unidad de Planificación institucional y División de Operaciones los avances del proyecto.

Informes de Ejecución Presupuestaria y Plan de Compras TGR

Establecer informes mensuales de ejecución por centro de gasto y un informe consolidado a nivel institucional, para enviar a la dirección del servicio y responsables para tomar decisiones sobre temas presupuestarios (reasignación interna).

Los informes permitirán monitorear y controlar el presupuesto, para detectar desviaciones significativas y optimizar su asignación, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por la TGR para un año de ejercicio fiscal.

Por otra parte, se confeccionará un informe del plan de compras, respecto a lo informado por cada centro de gasto, para detectar desviaciones y así concluir respecto a las decisiones de compras de la Institución, destacando que el plan de compras delinea el nivel de ejecución al cierre de un ejercicio fiscal.

Establecer Convenios de Cooperación

Establecer convenios con otras instituciones públicas para compartir experiencia informática, con el propósito de replicar buenas prácticas informáticas, lo que se llevará a cabo con mesas de trabajo y pasantías a convenir entre instituciones.

Elaborar Proyecto de Renovación TI TGR

Establecer un proyecto de renovación TI con horizonte de tres años, que se debe incluir y priorizar en formulación presupuestaria y concluir en comité estratégico TGR. El proyecto debe ser formulado y valorizado por la División de Estudios y Desarrollo, respecto a los requerimientos técnicos, obsolescencia informática y la aplicación de nuevas tecnologías, siendo esto una temática estratégica para el quehacer TGR.

Fortalecer sistema de evaluación por competencias

Se asignará presupuesto para contratar empresa externa especializada en gestión de personas, que realice estudio acabado para la TGR con el propósito de modernizar y fortalecer el sistema actual de competencia, para detectar brechas y oportunidades de mejora para el PAC, asertividad respecto a las necesidades de la TGR.

Estudio del contribuyente

Se destinará presupuesto para contratar estudio acabado del contribuyente, que permita conocer sus características, para su caracterización, con el propósito de segmentar por zona geográfica, ámbito etario y socio económico para delinear modelo de atención.

Estandarizar bajo ISO 9001 Procedimiento Formulación Presupuestaria

Estandarizar bajo normativa ISO 9001 procedimiento Formulación Presupuestaria, para establecer un proceso participativo a nivel institucional que considere a todos los centros de gasto TGR, con el propósito de optimizar la asignación presupuestaria, asegurar que todos los centros de gasto cuenten con presupuesto para financiar su operación y establecer mejora continua en el proceso.

8 TABLEROS DE CONTROL

8.1 Importancia del desdoblamiento estratégico

El control de gestión debe ser contemplado por las organizaciones afectas a cambios, participes de ambientes complejos que muchas veces no son posibles de diagnosticar y controlar. Su implantación tiene el propósito de apoyar la toma de decisión gerencial, alinear el comportamiento de los individuos que la componen para que sea el esperado y cumplir con los objetivos de forma transversal para el cumplimiento exitoso de la estrategia.

Establecido el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando integral, la organización estipula los objetivos estratégicos e indicadores con los cuales se medirán los desempeños esperados y las iniciativas que apoyarán el cumplimiento de dichos objetivos, sin embargo, el cumplimiento de la estrategia no se garantiza con solo estipular objetivos e indicadores, es necesario alinear a la organización de forma horizontal y vertical. En este sentido es fundamental el desdoblamiento de la estrategia a las áreas de negocio, operativas, de apoyo y al personal que componen la organización, generando un efecto cascada, para ello se deben establecer tableros de gestión y control que permiten el desdoblamiento de la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

El desdoblamiento de la estrategia a nivel organizacional, permite estipular estrategias locales que permiten enriquecer y aportar al cumplimiento de la estrategia de la organización, genera valor a la organización, optimiza la asignación de recursos y permite focalizar los esfuerzos en las actividades y recursos claves, lo que gatillará, si todo está correctamente articulado, el cumplimiento de la propuesta de valor definida en la planificación estratégica, propiamente tal.

Los tableros de gestión y control permiten integrar la estrategia organizacional en las áreas de negocio, apoyo y empleados como se mencionó en el párrafo anterior, este efecto cascada permite generar sinergias significativas al interior de la organización, de forma horizontal y vertical entre los entes participantes, ya sea entre unidades jerárquicamente dependientes o independientes.

En consecuencia, es factible señalar que el desdoblamiento permite la alineación de las unidades de la organización y del personal con la estrategia propiamente tal, permite integrar la estrategia en la organización apoyando el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos, y corresponde a una fase crítica de la implementación de la estrategia.

Establecer adecuadamente tableros de gestión y de control permite desdoblar el Mapa Estratégico gatillando esfuerzos de optimización local y organizacional, genera motivación a los empleados y grupos de trabajo por medio de incentivos y mediciones adecuadas articuladas al CMI organizacional.

Por último, si bien la Tesorería General de la República es una institución pública sin competencia directa y supeditada a lo emanado por Ley, su planificación estratégica debe considerar en sí el desdoblamiento de la estrategia, por medio de tableros de gestión y control, con el propósito de apoyar el cumplimiento de la estrategia institucional planteada para el periodo 2015-2018.

8.2 Organigrama TGR

La Tesorería General de la República, dependiente del Ministerio de Hacienda, esta jerárquicamente dirigida por el Tesorero General, su estructura institucional comprende como Staff las Unidades de Comunicaciones y Planificación y el Departamento de Auditoría Interna, áreas de confianza del Tesorero y que apoyan directamente el cumplimiento de la planificación estratégica.

Las áreas de negocio del Servicio de Tesorería están constituidas por las Divisiones de Operaciones, Cobranza y Quiebras y Finanzas Públicas y por las Tesorerías País.

Las Divisiones están representadas por Jefes de División y las Tesorerías por Tesoreros Regionales y Provinciales. Estos centros de responsabilidad, son la cara visible del servicio ante la Ciudadanía, generan la atención de público por medio de una red de 47 Tesorerías distribuidas y con representatividad en todas las Regiones del País.

Finalmente, las áreas de apoyo son las Divisiones de Administración, Estudios y Desarrollo (TI), Personal, Jurídico y Departamento de Contraloría Interna, que otorgan el soporte y continuidad operacional para el cumplimiento de la estrategia. A continuación, en la ilustración 7 se puede visualizar el organigrama institucional y la dependencia con el ejecutivo.

Ilustración 7: Organigrama TGR



Fuente: elaboración propia

8.3 Tableros de Gestión y Control

A continuación, se presentan Tableros de Gestión y Control para la División de Operaciones y para las Tesorerías Regionales del País.

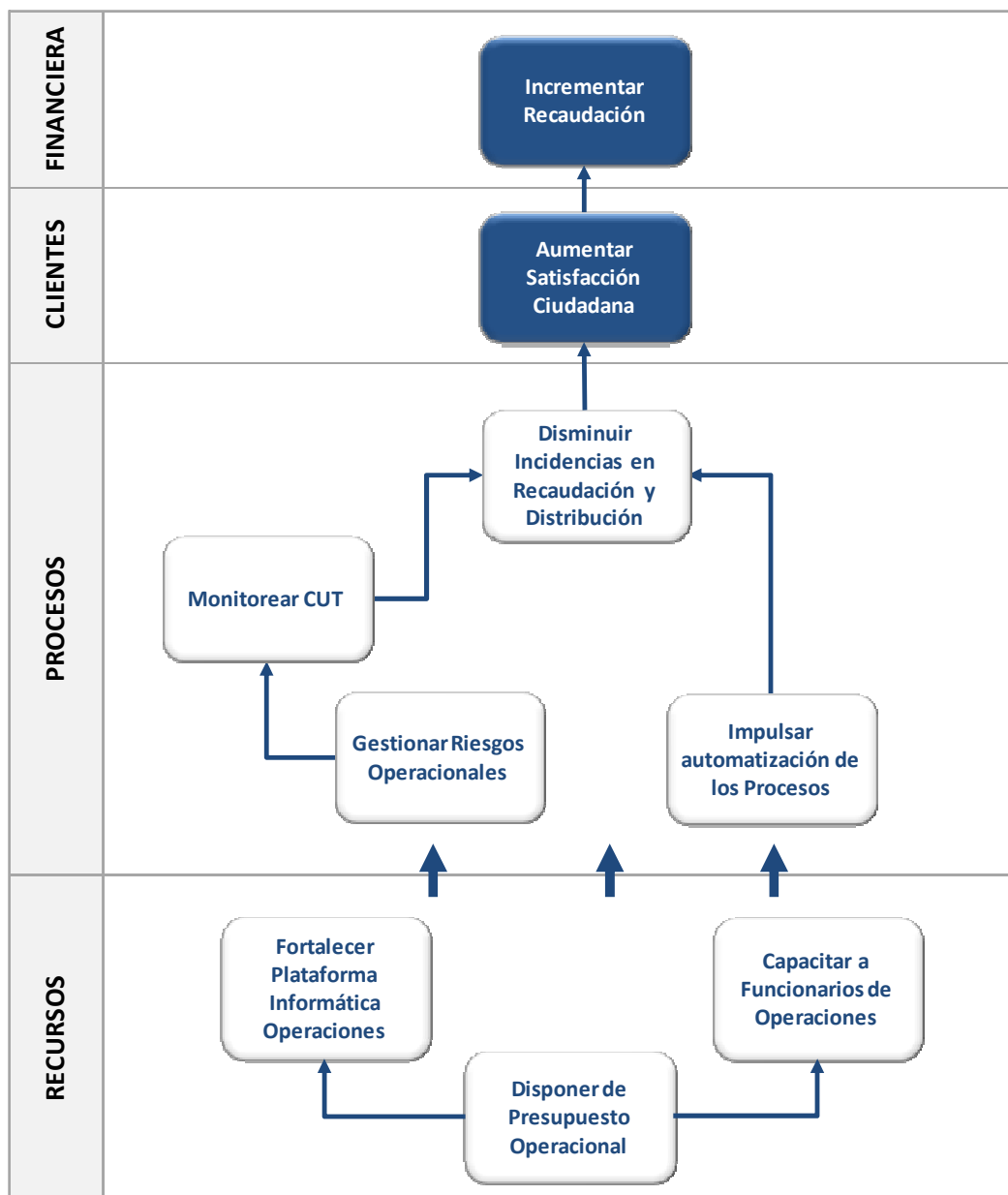
Estos centros de responsabilidad fueron considerados respecto a la relevancia que tienen en la implementación de la estrategia institucional y en el cumplimiento de la propuesta de valor, debido a que se relacionan de forma directa con los clientes TGR y son responsables de entregar los principales servicios en recaudación y distribución.

8.3.1 Tablero de Gestión y Control - División de Operaciones

El Tablero de Gestión propuesto para la División de Operaciones, se describe en la ilustración 8 desde el atributo diferenciador “Servicio Confiable” observado en el Mapa Estratégico institucional, generando como resultados “Aumentar niveles de Actividad” y “Disminuir Reclamos de Clientes”.

Del tablero de control propuesto, se observa la articulación de objetivos locales con los institucionales gatillando el desdoblamiento de la estrategia, lo que genera efecto cascada al interior de la División de Operaciones por medio de la alineación vertical entre sus secciones y funcionarios.

Ilustración 8: Tablero de Gestión División de Operaciones



Fuente: elaboración propia

Para facilitar la comprensión del tablero de gestión, su efecto articular y su relación causa - efecto, a continuación, en la tabla 10, se presenta el Tablero de control propuesto para la División de Operaciones.

Tabla 10: Tablero de Control División de Operaciones

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
FINANCIERA	Incrementar Recaudación	Porcentaje de incremento recaudación respecto año anterior	$[(\text{recaudación neta año } t - \text{recaudación base esperada año } t) / \text{recaudación base esperada año } t] * 100$	$\geq 1,5\%$	Anual	
CLIENTES	Aumentar Satisfacción Ciudadana	Promedio de Satisfacción Ciudadana, medida en escala de 1 a 7	(Sumatoria de notas encuestas año t / total encuestas realizadas año t)	$\geq 5,5$	Anual	1. Contratar empresa externa que realice estudio de Satisfacción Ciudadana, por medio de encuesta

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
PROCESOS	Disminuir Incidencias en recaudación y distribución	Porcentaje de variación trimestral incidencias detectadas en proceso de recaudación	$[(\text{Número incidencias detectadas en el proceso de recaudación mes } n \text{ año } t - \text{Número incidencias detectadas en el proceso de recaudación mes } n \text{ año } t-1) / \text{total transacciones del proceso de recaudación mes } n \text{ año } t-1] * 100$	$\leq -5\%$	Mensual	1. Implantar sistema auditor que monitoree los procesos de recaudación y distribución, que arroje reportes diarias de incidencias, con el propósito de establecer mejora continua

	Porcentaje de variación trimestral incidencias detectadas en proceso de distribución	$[(\text{Número incidencias detectadas en el proceso de distribución mes } n \text{ año } t - \text{Número incidencias detectadas en el proceso de distribución mes } n \text{ año } t-1) / \text{total transacciones del proceso de distribución mes } n \text{ año } t-1] * 100$	$\leq -5\%$	Mensual	
Monitorear CUT	Número de Informes CUT país	Número de Informes CUT emitido para cada Tesorería Regional	47	Mensual	1. Establecer e implementar una metodología de trabajo sobre los reportes de potenciales anomalías en la Cuenta Única Tributaria (CUT), que integre a los diferentes negocios de la Tesorería, a fin de mejorar la calidad de datos de la CUT.
Impulsar automatización de los Procesos	Número de procesos automatizados recaudación	Número de Procesos automatizados de recaudación año t	≥ 2	Anual	1. Proponer anualmente 4 proyectos de automatización para cada proceso, para ser considerados por División TI y formulación presupuestaria
	Número de procesos automatizados distribución	Número de Procesos automatizados de distribución año t	≥ 2	Anual	

	Gestionar Riesgos Operacionales	Porcentaje de cumplimiento Divisional de Panel de Gestión de Riesgo	(Número de riesgos gestionados año t / Total procesos con riesgos a gestionar año t)*100	> 90% riesgos críticos >50 % para otros	Trimestral	<p>1. Analizar matriz de riesgo de forma semestral para proponer mejoras y actualizaciones</p> <p>2. Establecer con Departamento de Auditoría plan de auditoría anual para los principales procesos de negocio</p>
--	--	---	--	---	------------	--

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
RECURSOS	Fortalecer Plataforma Informática de Operaciones	Porcentaje aplicaciones que sustentan procesos de recaudación y distribución migradas (upgrade)	(Número de aplicaciones migradas año t / total aplicaciones operativas año t)*100	> 30%	Anual	Designar usuario líder por proceso para realizar seguimiento y control de los proyectos TI en ejecución año t
	Capacitar a Funcionarios de Operaciones	Porcentaje de funcionarios capacitados	(Número de Funcionarios Operaciones capacitados año t / total funcionarios operaciones año t)*100	> 10%	Anual	<p>1. Fortalecer sistema de evaluación por competencias, para detectar brechas y oportunidades de mejora para el PAC, asertividad respecto a las necesidades de las Tesorerías Regionales</p> <p>2. Realizar encuesta a los funcionarios de los cursos requeridos, para focalizar preferencias y brechas</p>

	Disponer de Presupuesto Operacional	Solicitud de Presupuesto Exploratorio año t+1	Enviar solicitud de presupuesto Divisional en tiempo según directrices institucionales	<= 1 mes de plazo, desde inicio del proceso	Anual	Designar usuario líder que coordine con las Secciones de la División levantamiento de los requerimientos presupuestarios año t+1
--	--	---	--	---	-------	--

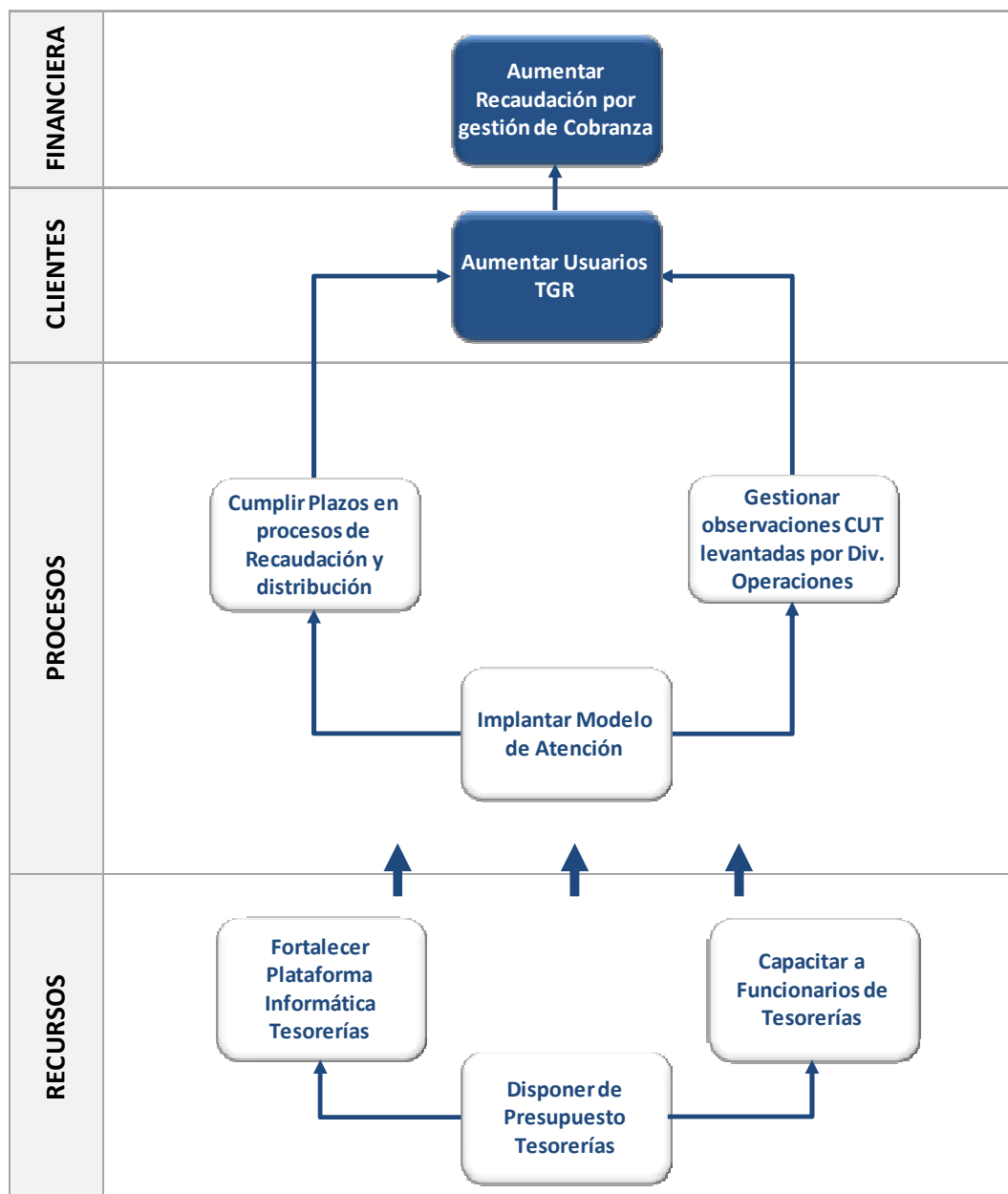
Fuente: elaboración propia

8.3.2 Tablero de Gestión y Control - Tesorerías Regionales

El Tablero de Gestión propuesto para las Tesorerías Regionales, se describe en la ilustración 9 desde el atributo diferenciador “Servicio Oportuno” observado en el Mapa Estratégico institucional, generando como resultados “Disminuir Tiempos de Atención” y “Disminuir Reclamos de Clientes”.

Del tablero de control propuesto, se observa la articulación de objetivos locales con los institucionales gatillando el desdoblamiento de la estrategia, lo que genera efecto cascada al interior de las Tesorerías Regionales por medio de la alineación vertical entre sus secciones y funcionarios.

Ilustración 9: Tablero de Gestión Tesorerías Regionales



Fuente: elaboración propia

Para facilitar la comprensión del tablero de gestión, su efecto articular y su relación causa - efecto, a continuación, en la tabla 11, se presenta el Tablero de control propuesto para las Tesorerías Regionales del país.

Tabla 11: Tablero de Control Tesorerías Regionales

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
FINANCIERA	Aumentar Recaudación por gestión de Cobranza	Porcentaje Recuperación deuda morosa	(recaudación deuda morosa año t / total deuda morosa año t)*100	> = 15%	Anual	
CLIENTES	Aumentar Usuarios TGR	Porcentaje nuevos usuarios Tesorería Regional	(Número usuarios Tesorería Regional i año t / Número usuarios Tesorería Regional i año t-1) *100	> 100%	Anual	1. Desarrollar difusión de la TGR para mejorar posicionamiento: servicios, campañas y red de atención (presencial y virtual)

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
PROCESOS	Cumplir Plazos en procesos de recaudación y distribución	Porcentaje de demandas fiscales notificadas dentro de plazo	[(N° de demandas fiscales entre \$500 mil y \$6 millones notificadas en el plazo año t) / (N° de demandas fiscales entre \$500 mil y \$6 millones creadas año t)]*100	90%	Mensual	1. Solicitar aumento de dotación de Tesorerías País y viáticos de faena, para apoyar las diligencias en terreno, por medio de un proyecto a incluir en la formulación presupuestaria

		Porcentaje de solicitudes aprobadas en 5 días hábiles vía Módulos Otros Egresos y Devoluciones de bienes raíces	(N° de solicitudes aprobadas dentro de 5 días hábiles vía Módulo Otros Egresos y devoluciones de bienes raíces / N° total de solicitudes aprobadas vía Módulo Otros Egresos y devoluciones de bienes raíces) *100	90%	Mensual	1. Reconocer los 3 mejores desempeños regionales en aniversario TGR, invitando a 4 funcionarios en representación de la Tesorería
	Gestionar observaciones CUT levantadas por Div. Operaciones	Porcentaje de Observaciones CUT reparadas	(Número de observaciones reparadas mes n año t / total observaciones mes n año t)	>= 90%	Mensual	1. Establecer e implementar una metodología de trabajo sobre los reportes de potenciales anomalías en la Cuenta Única Tributaria (CUT), que integre a los diferentes negocios de la Tesorería, a fin de mejorar la calidad de datos de la CUT
	Implantar Modelo de Atención	Porcentaje avance programa de implantación Modelo de Atención Ciudadana	(Número de etapas realizadas año t / etapas planificadas año t)*100	> = 90%	Anual	1. Establecer programa implantación anual, que contenga las distintas etapas del proyecto 2. Designar delegado Regional para seguimiento y evaluación de la implantación del Modelo de Atención

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
RECURSOS	Fortalecer Plataforma Informática Tesorerías	Renovar equipos computacionales, de comunicación y de conectividad	Renovar equipos Tesorerías Regionales con antelación al ciclo de renovación de cada equipo	≤ 30 días de antelación	Anual	Solicitar a División TI mantener actualizado ciclo de renovación y que informen plan de renovación (fechas)
	Capacitar Funcionarios Tesorerías	Porcentaje de funcionarios capacitados	(Número de Funcionarios Tesorerías año t / total funcionarios Tesorería año t)	$> 10\%$	Anual	1. Proponer mejoras sistema de evaluación por competencias, para detectar brechas y oportunidades de mejora para el PAC, asertividad respecto a las necesidades de las Tesorerías Regionales 2. Realizar encuesta a los funcionarios de los cursos requeridos, para focalizar preferencias y brechas
	Disponer de Presupuesto a Tesorerías	Solicitud de Presupuesto Exploratorio año t+1	Enviar solicitud de presupuesto Tesorería Regional en tiempo según directrices institucionales	≤ 1 mes de plazo, desde inicio del proceso	Anual	Designar usuario líder que coordine a nivel Regional levantamiento de los requerimientos presupuestarios año t+1

Fuente: elaboración propia

8.4 Breve descripción de las principales iniciativas

Iniciativas Tablero de Control División de Operaciones

Desarrollo de sistema informático auditor

Desarrollar sistema informático auditor que monitoree los principales procesos de la División de Operaciones, analice sus resultados y permita el seguimiento de sus transacciones y contabilización. Sistema auditor monitoreará los procesos de recaudación y distribución, arrojará reportes diarios de incidencias, con el propósito de establecer mejora continua.

Establecer reuniones mensuales Divisional

Realizar reuniones mensuales de seguimiento con Jefe de División de Operaciones, Jefe de Planificación y Control Institucional y Jefe TI, para establecer control, seguimiento y tomar decisiones.

Desarrollo informático - Modulo Reportabilidad CUT

Establecer e implementar una metodología de trabajo sobre los reportes de potenciales anomalías en la Cuenta Única Tributaria (CUT), que integre a los diferentes negocios de la Tesorería, a fin de mejorar la calidad de datos de la CUT.

Formular proyectos TI - automatización

Proponer todos los años 5 proyectos de automatización de procesos, para ser considerados por División TI y formulación presupuestaria. La iniciativa considera desde el levantamiento de requerimientos técnicos hasta la participación como usuarios en la ejecución del proyecto.

Actualización de Matriz de Riesgo Divisional – Plan de Auditorías

Analizar matriz de riesgo de forma semestral para proponer mejoras y actualizaciones. Establecer con Departamento de Auditoría plan de auditoría anual para los principales procesos de negocio, que apoyen la identificación de hallazgos, para ser gestionados por la División.

Fortalecer sistema de evaluación por competencias

Contratar empresa externa especializada en gestión de personas, que realice estudio acabado para la TGR con el propósito de modernizar y fortalecer el sistema actual de competencia, para detectar brechas y oportunidades de mejora para el PAC, asertividad respecto a las necesidades TGR.

Establecer coordinador presupuestario Divisional

La iniciativa persigue que la División designe usuario líder que coordine con las Secciones de la División el levantamiento de los requerimientos presupuestarios año t+1, realice seguimiento y formule presupuesto Exploratorio y confeccione los proyectos que presentarán en formulación del presupuesto institucional.

Iniciativas Tablero de Control Tesorerías Regionales

Definir SLA para principales Procesos TGR

Establecer SLA con otras divisiones de la TGR, respecto a los principales procesos de Operaciones para mejorar tiempos de servicios entregado a la ciudadanía.

Incrementar dotación Tesorerías País

Solicitar aumento de dotación de Tesorerías País y viáticos de faena, para apoyar las diligencias en terreno, por medio de un proyecto a incluir en la formulación presupuestaria.

Reconocimiento Gestión Tesorerías País

Reconocer los 3 mejores desempeños regionales en aniversario TGR, invitando a 4 funcionarios en representación de la Tesorería

Desarrollo informático - Modulo Reportabilidad CUT

Establecer e implementar una metodología de trabajo sobre los reportes de potenciales anomalías en la Cuenta Única Tributaria (CUT), que integre a los diferentes negocios de la Tesorería, a fin de mejorar la calidad de datos CUT.

Plan anual de implementación Modelo de Atención Ciudadana y Delegado Regional

Establecer plan anual de implementación para la Tesorería Regional y Provincial de su jurisdicción, que contemple claramente las etapas que se deben cumplir para obtener un proceso exitoso y que integre todas aristas del nuevo modelo de atención, además, para apoyar seguimiento y control, se designará un responsable regional que reportará a la Unidad de Planificación institucional y División de Operaciones los avances del proyecto.

Fortalecer sistema de evaluación por competencias

Contratar empresa externa especializada en gestión de personas, que realice estudio acabado para la TGR con el propósito de modernizar y fortalecer el sistema actual de competencia, para detectar brechas y oportunidades de mejora para el PAC, asertividad respecto a las necesidades TGR.

Establecer coordinador presupuestario Regional

La iniciativa persigue que la Tesorería Regional designe usuario líder que coordine con el levantamiento de los requerimientos presupuestarios año t+1, realice seguimiento y formule presupuesto Exploratorio y confeccione los proyectos que presentarán en formulación del presupuesto institucional, si correspondiese.

9 ESQUEMA DE INCENTIVOS

9.1 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos

Para contextualizar la importancia de la motivación, la definiremos como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo, que para el presente trabajo se relaciona al esfuerzo para el cumplimiento de una meta organizacional (Stephen y Timothy, 2013).

Al analizar la definición expuesta, se observa que la motivación de los individuos se encuentra directamente relacionada al esfuerzo que realizan para el cumplimiento de un objetivo, por lo tanto, la motivación que pudiesen gatillar las organizaciones en los individuos es crucial para el cumplimiento de la estrategia.

Las organizaciones deben considerar para obtener desempeños esperados, estudiar qué factores pueden generar la motivación adecuada en cada persona, lo que pudiese producir los comportamientos claves para el cumplimiento de objetivos planteados, dada una intensidad adecuada, en la dirección esperada y por el tiempo necesario (persistencia).

La complejidad de esta temática radica en que las personas son diferentes y en consecuencia sus motivaciones podrían ser radicalmente opuestas, lo que genera una problemática considerable a los directivos de una organización en cómo establecer o generar instancias que motiven de forma adecuada a las personas y que permitan obtener los desempeños esperados.

En la teoría observada que describe el Comportamiento Organizacional (Stephen y Timothy, 2013), se citan teorías que pudiesen explicar la motivación de los empleados al interior de la organización, tales como, Teoría de la Necesidades, las Teorías X y Y, Teorías de los Factores y Teoría de las necesidades de McClenlland, Teorías que permiten analizar distintas corrientes que buscan explicar que motiva a las personas seguir cierto comportamiento.

Por lo tanto, si pudiésemos determinar con claridad cuáles son los incentivos adecuados que motivan a los individuos de una organización, podríamos establecer esquemas de incentivos idóneos que consideren la variabilidad existente en las preferencias de los individuos, y así lograr obtener los desempeños esperados por la Institución.

9.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor

Para apoyar el control de gestión existen mecanismos formales e informales que pudiesen aplicar las organizaciones, estos mecanismos radican en herramientas que las organizaciones deben considerar para esperar resultados exitosos en la implementación del sistema de control de gestión, y dependerá de la estructura y objetivos estratégicos de cada organización en particular.

En este contexto, los esquemas de incentivo son una herramienta formal del sistema de control para alinear desempeños respecto al cumplimiento de la estrategia organizacional.

Los esquemas de incentivos son mecanismos de control primordiales para delinear conductas, alinear objetivos, reconocer y monitorear resultados esperados.

La estructura de los esquemas de incentivos depende de las necesidades estratégicas de cada organización, pueden perseguir objetivos de corto y largo plazo por medio de indicadores financieros y no financieros.

Los indicadores de gestión establecidos por la organización en un tablero de control, deben monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos (procesos) y atributos de la propuesta de valor, y compensar al individuo si los objetivos (metas) propuestos son alcanzados.

Conforme a lo anterior, el esquema de incentivo permite alinear a los empleados con los objetivos de la organización, debido a que relaciona la compensación al cumplimiento de metas que están relacionadas a los objetivos estratégicos planteados en el CMI. Producto del efecto cascada, los tableros de control integran los incentivos que permiten obtener desempeños esperados, en consecuencia, los empleados estarán motivados para alcanzar las metas que gatillan el cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida al cliente.

El desdoblamiento de la estrategia en las unidades de negocio por medio de los tableros de control, permite a los sistemas de control integrar la estrategia transversalmente en la organización, permite generar esfuerzos locales que aportan directamente en el cumplimiento de un objetivo superior, como es dar cumplimiento a la propuesta de valor que es finalmente lo que valora el cliente.

Existen investigaciones respecto a los esquemas de incentivos y al comportamiento que generan en los empleados, las que han evidenciado lo siguiente (Anthony y Govindarajan, 2007):

- Los individuos tienden a estar más motivados con la posibilidad de ganar recompensas que con el temor a reprimendas.
- Las compensaciones monetarias son formas importantes de satisfacer necesidades, sin embargo, más allá de un nivel determinado de satisfacción, la cantidad de compensación no es necesariamente tan importante como las recompensas no monetarias.
- Las señales que envía la directiva a través de sus acciones, indican que el sistema de control de gestión es importante, por tanto, lo será también para la organización.
- Los individuos están muy motivados cuando reciben informes o retroalimentación sobre su desempeño.
- La motivación es mínima cuando la persona cree que un incentivo es inalcanzable o demasiado asequible.

Estos aspectos deben ser considerados por los directivos TGR al momento de integrar esquemas de incentivos a los tableros de control, es fundamental medir y compensar aquel desempeño esperado que permita aportar a la organización con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del CMI, en particular con el cumplimiento de la propuesta de valor de forma rentable y sostenible.

9.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades.

En la actualidad La Tesorería General de la República se rige por la escala única de remuneraciones del sector público, escalafón por grados, lo que relaciona la remuneración percibida de cada funcionario al grado que posee según el cargo y funciones que desempeña.

Además del grado, el nivel de remuneración se explica por los distintos estamentos y nivel educacional del funcionario, ambos están relacionados e influyen significativamente en la remuneración percibida por el funcionario.

Tabla 12: Estamentos

Estamento
Auxiliar
Administrativo
Técnico
Profesional
Directivo

Fuente: elaboración propia

La estructura de remuneraciones considera una parte fija según escalafón/estamento y una parte variable asociada a estímulos (bonos) por cumplimiento de metas de desempeño colectivo (metas locales), metas de desempeño institucional relacionado al Programa de Mejoramiento de la Gestión del sector público (PMG) y por nivel de actividad, respecto a la recaudación y gestión de cobranza.

Es importante mencionar que los estímulos (incentivos) son porcentajes fijos sobre el sueldo base de cada funcionario (Remuneración Fija Mensual), es decir su cuantía depende del escalafón y estamento.

Tabla 13: Estructura de Remuneraciones

Estructura	Descripción
Remuneración Fija Mensual	Sueldo Base Decreto Fuerza de Ley 3.501 Asignación Responsabilidad Superior Ley 18.566-3 Ley 18.675-10 Ley 18.717-4 Ley 19.185-18 Ley19.185-19 Decreto Ley 3.551 Decreto Ley 1.166 Ley 18.675-11
Remuneración Variable	LEY 19.553 - Bono Modernización LEY 19.738 - Bono recaudación LEY 19.041 - Bono Cobranza

Fuente: elaboración propia

Sin perjuicio de lo anterior y con el propósito de modernizar la gestión pública, el estado ha instaurado en los últimos años concursos⁷ públicos para atraer ejecutivos del más alto estándar para la dirección de entidades públicas claves. Estos funcionarios de alta dirección pública son evaluados adicionalmente por metas anuales establecidas en convenios por Alta Dirección Pública (Servicio Civil, 2004).

⁷ Servicio Civil entidad pública encargada de reclutar y seleccionar Directivos y cargos técnicos claves.

Las unidades de negocio seleccionadas, División de Operaciones y Tesorerías Regionales en la actualidad incluyen Directivos de carrera con años de trayectoria en la institución y Directivos incorporados bajo modalidad ADP, no obstante, ambas realidades están afectas a la estructura fija y variable de remuneraciones descrita, donde la parte variable es el esquema de incentivo ofrecido para los funcionarios del Servicio de Tesorería para con el cumplimiento de metas colectivas (locales) e institucionales (PMG), y el nivel de recaudación y gestión de cobranza (recupero de la cartera morosa).

Al analizar el esquema de incentivos del Servicio de Tesorería, que afecta a los directivos de las UEN seleccionadas, se puede desprender lo siguiente:

- En el esquema de incentivos actual de los Directivos no existe remuneración comprometida directamente a resultados individuales, es decir, la evaluación del desempeño individual no afecta las remuneraciones percibidas por los directivos institucionales, salvo el convenio ADP establecido para su periodo de gestión.
- Las metas colectivas son propuestas por cada centro de responsabilidad en forma anual, y su cumplimiento afecta una parte de las remuneraciones de los funcionarios. Este tipo de meta debiese ser producto del desdoblamiento de la estrategia institucional, debiesen ser metas locales que aporten al cumplimiento de las metas institucionales.
- Las metas institucionales (PMG) son transversales y afectan a todos los funcionarios del servicio, los PMG están vinculados al nivel de recaudación, recuperación de cartera morosa y a la modernización del Servicio de Tesorerías, por lo tanto, las UEN juegan un rol importante en su cumplimiento. Según su naturaleza debiesen permitir la alineación

horizontal y vertical de las distintas unidades, departamentos y funcionarios respecto a la planificación estratégica del servicio.

- El programa de Bonos TGR está normado por Ley, generando rigidez, obsolescencia y sobre cumplimiento en algunos casos respecto a la capacidades y nuevos desafíos del servicio de Tesorerías, como pudiese ser el caso de la Reforma Tributaria.

En consecuencia, el presente trabajo propone esquemas de incentivos que incluyen el programa actual de bonos TGR (Bono Modernización, Bono recaudación y Bono Cobranza), debido a que proponer una base nueva de estímulo por desempeño, requiere una modificación legal, que debe ser visada en primer instancia por Asociación de Empleados de Tesorería (AET), por la Dirección del Servicio y por el Ministerio de Hacienda, para luego ser aprobada por el Congreso, escenario engorroso y de incierta aceptación considerando la situación económica actual del país.

Los esquemas de incentivos monetarios propuestos indexan parte de los objetivos estratégicos del CMI TGR a las metas de desempeño colectivo (MDC), metas institucionales (PMG) y nivel de actividad anual esperado por LEY (Bono de recaudación y Cobranza).

Por último, los incentivos no monetarios propuestos, están relacionados a las posibilidades administrativas y de gestión de personas que se encuentran disponibles para la TGR, los cuales no requieren destinar presupuesto institucional, considerando las restricciones al respecto (DIPRES, 2016).

9.4 Esquemas de Incentivos

9.4.1 Esquema de Incentivos - División de Operaciones

A continuación, en la tabla 14 se presenta esquema de incentivo para la División de Operaciones, considerando incentivos monetarios y no monetarios.

Tabla 14: Esquema de Incentivos División de Operaciones

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Porcentaje Mínimo	Porcentaje Incidencia	Incentivos
FINANCIERA	Incrementar Recaudación	Porcentaje de incremento recaudación respecto año anterior	$[(\text{recaudación neta año } t - \text{recaudación base esperada año } t) / \text{recaudación base esperada año } t] * 100$	$\geq 1,5\%$	100%	20%	Monetarios LEY 19.553 - Bono Modernización LEY 19.738 - Bono recaudación LEY 19.041 - Bono Cobranza
CLIENTES	Aumentar Satisfacción Ciudadana	Promedio de Satisfacción Ciudadana, medida en escala de 1 a 7	(Sumatoria de notas encuestas año t / total encuestas realizadas año t)	$\geq 5,5$	90%	10%	
PROCESOS	Disminuir Incidencias en Recaudación y Distribución	Porcentaje de variación trimestral incidencias detectadas en proceso de recaudación	$[(\text{Número incidencias detectadas en el proceso de recaudación mes } n \text{ año } t - \text{Número incidencias detectadas en el proceso de recaudación mes } n \text{ año } t-1) / \text{total transacciones del proceso de recaudación mes } n \text{ año } t-1] * 100$	$\leq -5\%$	85%	15%	

		Porcentaje de variación trimestral incidencias detectadas en proceso de distribución	$[(\text{Número incidencias detectadas en el proceso de distribución mes } n \text{ año } t - \text{Número incidencias detectadas en el proceso de distribución mes } n \text{ año } t-1) / \text{total transacciones del proceso de distribución mes } n \text{ año } t-1] * 100$	$\leq -5\%$	85%	15%	No Monetarios Reconocimiento en Aniversario institucional - diploma Gestión de Excelencia Tarde recreacional para celebración Divisional Reconocimiento institucional por medio de la Intranet TGR
	Monitorear CUT	Número de Informes CUT país	Número de Informes CUT emitido para cada Tesorería Regional	47	95%	15%	
	Impulsar automatización de los Procesos	Número de procesos automatizados recaudación	Número de Procesos automatizados de recaudación año t	$> = 2$	50%		
		Número de procesos automatizados distribución	Número de Procesos automatizados de distribución año t	$> = 2$	50%		
	Gestionar Riesgos Operacionales	Porcentaje de cumplimiento Divisional de Panel de Gestión de Riesgo	$(\text{Número de riesgos gestionados año } t / \text{Total procesos con riesgos a gestionar año } t) * 100$	$> 90\%$ riesgos críticos $> 50\%$ para otros	80% críticos y 40% otros	15%	
RECURSOS	Fortalecer Plataforma Informática de Operaciones	Porcentaje aplicaciones que sustentan procesos de recaudación y distribución migradas (upgrade)	$(\text{Número de aplicaciones migradas año } t / \text{total aplicaciones operativas año } t) * 100$	$> 30\%$	20%		

Capacitar a Funcionarios de Operaciones	Porcentaje de funcionarios capacitados	(Número de Funcionarios Operaciones capacitados año t / total funcionarios operaciones año t)*100	> 10%	90%		
Disponer de Presupuesto Operacional	Solicitud de Presupuesto Exploratorio año t+1	Enviar solicitud de presupuesto Divisional en tiempo según directrices institucionales	<= 1 mes de plazo, desde inicio del proceso	1,5 meses	10%	
TOTAL					100%	

Fuente: elaboración propia

En el esquema de incentivo para la División de Operaciones (Tabla 14), se observa que los objetivos estratégicos “Impulsar automatización de los Procesos”, “Fortalecer Plataforma Informática de Operaciones” y “Capacitar a Funcionarios de Operaciones” no presentan porcentaje de incidencia para la obtención de los incentivos monetarios y no monetarios propuestos, debido a que su cumplimiento no depende únicamente de la gestión de la División propiamente tal, en el ámbito TI y de perfeccionamiento de personas, el cumplimiento depende de la disponibilidad presupuestaria institucional y de la gestión de la División de Estudio y Desarrollo y División de Personal, respectivamente.

Por último, el esquema de incentivo incluye la arista monetaria y no monetaria, conforme a la estructura de incentivos por desempeño normados por LEY para incentivos monetarios y a las posibilidades con las cuales cuenta la TGR para los incentivos no monetarios. A continuación, en la tabla 15 se explica la estructura del esquema de incentivo propuesto para la División de Operaciones y los criterios para la asignación de incentivos:

Tabla 15: Estructura Esquema de Incentivo

Objetivo	Objetivo estratégico proveniente del tablero de control, efecto cascada para la articulación institucional
KPI	Indicador clave de rendimiento proveniente del tablero de control, mide el cumplimiento del objetivo, proveniente del tablero de control
Métrica	Criterio/fórmula de medición, proveniente del tablero de control
Meta	Logro que se desea alcanzar, se desprende del objetivo estratégico, proveniente del tablero de control
Porcentaje Mínimo	No obstante la meta establecida, se entenderá como desempeño mínimo que debe cumplirse para que el porcentaje de incidencia se sume al resultado final de la evaluación
Porcentaje Incidencia	Es el peso relativo que tiene el cumplimiento del objetivo en el esquema de incentivo propuesto, debe todos sumar 100%
Incentivo	Es el beneficio monetario y no monetario que recibirán los integrantes de cada centro de responsabilidad seleccionado

Fuente: elaboración propia

Conforme al esquema de incentivo propuesto y a la tabla 15, los criterios generales de asignación de incentivos monetarios y no monetarios son los siguientes:

- Se establece un desempeño mínimo global del 80%, relacionado al cumulo de incidencia alcanzado por el centro de responsabilidad, considerando los porcentajes mínimos de cumplimiento de cada objetivo estratégico.

- Al cumplir con el desempeño mínimo global (80%), se garantiza recibir el 100% de los estímulos LEY 19.553 - Bono Modernización, LEY 19.738 - Bono recaudación y LEY 19.041 - Bono Cobranza, siempre y cuando las metas exigibles de cada Ley son alcanzadas por la TGR, que, para cada caso en particular, implica alcanzar a lo menos el 100% de las metas estipuladas para los objetivos de la perspectiva financiera.
- En caso de no alcanzar el desempeño mínimo global y cumplir con la meta del objetivo de la perspectiva financiera, se descontará el porcentaje de incidencia no cumplido del Bono Meta Desempeño Colectivo y/o PMG según corresponda, ambos componentes de la LEY 19.553, considerando que debiesen ser parte del convenio colectivo del centro de responsabilidad o de una meta transversal TGR.
- Por último, los incentivos no monetarios, se asignarán al centro de responsabilidad con el cumplimiento de todas las metas con incidencia en el esquema de incentivo, considerando los porcentajes mínimos de cumplimiento estipulado para cada objetivo estratégico.

9.4.2 Esquema de Incentivos - Tesorerías Regionales

A continuación, en la tabla 16 se presenta esquema de incentivo para la División de Operaciones, considerando incentivos monetarios y no monetarios.

Tabla 16: Esquema de Incentivos Tesorerías Regionales

	Objetivo	KPI	Métrica	Meta	Porcentaje Mínimo	Porcentaje Incidencia	Incentivos
FINANCIERA	Aumentar Recaudación por gestión de Cobranza	Porcentaje Recuperación deuda morosa	(recaudación deuda morosa año t / total deuda morosa año t) *100	> = 15%	100%	20%	
CLIENTES	Aumentar Usuarios TGR	Porcentaje nuevos usuarios Tesorería Regional	(Número usuarios Tesorería Regional i año t / Número usuarios Tesorería Regional i año t-1) *100	> 100%	90%	10%	Monetarios LEY 19.553 - Bono Modernización LEY 19.738 - Bono recaudación
PROCESOS	Cumplir Plazos en procesos de Recaudación y distribución	Porcentaje de demandas fiscales notificadas dentro de plazo	[(N° de demandas fiscales entre \$500 mil y \$6 millones notificadas en el plazo año t) / (N° de demandas fiscales entre \$500 mil y \$6 millones creadas año t)]*100	90%	80%	15%	LEY 19.041 - Bono Cobranza

		Porcentaje de solicitudes aprobadas en 5 días hábiles vía Módulos Otros Egresos y Devoluciones de bienes raíces	(N° de solicitudes aprobadas dentro de 5 días hábiles vía Módulo Otros Egresos y devoluciones de bienes raíces / N° total de solicitudes aprobadas vía Módulo Otros Egresos y devoluciones de bienes raíces)*100	90%	80%	15%	No Monetarios Reconocimiento en Aniversario institucional - diploma Gestión de Excelencia / Ranking Tesorerías Regionales Tarde recreacional para celebración Tesorería Regional
	Gestionar observaciones CUT levantadas por Div. Operaciones	Porcentaje de Observaciones CUT reparadas	(Número de observaciones reparadas mes n año t / total observaciones mes n año t)	>= 90%	85%	15%	
	Implantar Modelo de Atención	Porcentaje avance programa de implantación Modelo de Atención Ciudadana	(Número de etapas realizadas año t / etapas planificadas año t)*100	> = 90%	80%	15%	
RECURSOS	Fortalecer Plataforma Informática Tesorerías	Renovar equipos computacionales, de comunicación y de conectividad	Renovar equipos Tesorerías Regionales con antelación al ciclo de renovación de cada equipo	<= 30 días de antelación	50%		Reconocimiento institucional por medio de la Intranet TGR
	Capacitar Funcionarios Tesorerías	Porcentaje de funcionarios capacitados	(Número de Funcionarios Tesorerías año t / total funcionarios Tesorería año t)	> 10%	90%		
	Disponer de Presupuesto a Tesorerías	Solicitud de Presupuesto Exploratorio año t+1	Enviar solicitud de presupuesto Tesorería Regional en tiempo según directrices institucionales	<= 1 mes de plazo, desde inicio del proceso	1,5 meses	10%	
TOTAL						100%	

Fuente: elaboración propia

En el esquema de incentivo para las Tesorerías Regionales (Tabla 15), se observa que los objetivos estratégicos “Fortalecer Plataforma Informática Tesorerías” y “Capacitar Funcionarios Tesorerías” no presentan porcentaje de incidencia para la obtención de los incentivos monetarios y no monetarios propuestos, debido a que su cumplimiento no depende únicamente de la gestión de las Tesorerías Regionales propiamente tal, en el ámbito TI y de perfeccionamiento de personas, el cumplimiento depende de la disponibilidad presupuestaria institucional y de la gestión de la División de Estudio y Desarrollo y División de Personal, respectivamente.

Por último, el esquema de incentivo incluye la arista monetaria y no monetaria, conforme a la estructura de incentivos por desempeño normados por LEY para incentivos monetarios y a las posibilidades con las cuales cuenta la TGR para los incentivos no monetarios. La estructura del esquema de incentivo propuesto para las Tesorerías Regionales y sus criterios de asignación, fueron explicados en el apartado anterior (ver 9.4.1), ambos esquemas tienen la misma estructura y criterios de asignación.

9.5 Breve justificación de los Esquemas de Incentivos Propuesto.

Los esquemas de incentivos propuestos consideran como base la estructura actual del Servicio de Tesorería, bono recaudación, bono cobranza y modernización respecto al cumplimiento de metas locales (desempeño colectivo) e institucionales (PMG), considerando su contribución en la articulación de objetivos.

Como se indicó, los esquemas de incentivos propuestos incluyen el programa actual de bonos TGR, en consecuencia, se indexa la remuneración variable al desempeño esperado, utilizando como mecanismo articulador las Leyes 19.553 bono modernización, 19.738 bono recaudación y 19.041 bono cobranza.

Se propone mantener los estímulos por desempeño actuales para el Servicio de Tesorería, relacionando los incentivos monetarios propuestos de forma directa al programa de bonos vigentes normados por Ley, en función de aquello, se propone que el cumplimiento de objetivos estipulados en el tablero de control gatille su asignación, objetivos que es enmarcan sobre las metas institucionales y permiten no caer en ilegalidad, destacando los estímulos actuales por cumplimiento de metas de desempeño colectivo (MDC) o institucional (PMG) normadas por la Ley 19.553 de modernización.

Utilizar el programa actual de bonos TGR como base para los incentivos monetarios propuestos, se fundamenta principalmente en; proponer una base nueva de estímulo por desempeño, requiere una modificación legal, que debe ser visada por la Asociación de Empleados de Tesorería (AET), la Dirección del Servicio y por el Ministerio de Hacienda, para luego ser aprobada por el Congreso, escenario engorroso y de incierta aceptación considerando la situación económica actual del país y posibles presiones desde la AET.

Los esquemas de incentivos persiguen, para la perspectiva financiera, el cumplimiento del nivel esperado de recaudación para la División de Operaciones y del porcentaje esperado de recupero de la cartera morosa, para el caso de las Tesorerías Regionales, ambos son Bonos estipulados por LEY.

En tanto, para la perspectiva cliente, los objetivos estratégicos no pueden ser indexados al esquema de incentivos propuesto, al no poder atribuir responsabilidad exclusiva en el nivel de cumplimiento.

Para la perspectiva de procesos, el esquema de incentivos considera aquellos objetivos estratégicos que son atribuibles directamente a la gestión de los centros de responsabilidad seleccionados, es decir, procesos que son de responsabilidad directa de la División de Operaciones y de las Tesorerías Regionales del país, respectivamente.

Por último, para la perspectiva Recursos, los esquemas de incentivos solo consideran el objetivo estratégico “Disponer de Presupuesto”, considerando que son responsables de la solicitud anual de presupuesto para financiar su gasto operacional, conforme a las indicaciones/restricciones derivadas desde la División de Administración y Dipres.

Respecto a los incentivos no monetarios, los esquemas propuestos para la División de Operaciones y Tesorerías Regionales, consideran las restricciones presupuestarias y administrativas de las cuales está sujeta la TGR, es decir, no existe facultad para destinar premios y/o reconocimientos que signifiquen algún desembolso pecuniario, por lo tanto, los incentivos no monetarios propuestos están correlacionados a las posibilidades administrativas y de gestión de personas que se encuentran disponibles. Los incentivos no monetarios propuestos son los siguientes:

- Reconocimiento Aniversario Institucional - diploma Gestión de Excelencia
- Tarde recreacional para celebración Divisional
- Reconocimiento institucional por medio de la Intranet TGR

Por lo tanto, los esquemas de incentivos propuestos permitirían alinear los objetivos institucionales con los objetivos de los centros de responsabilidad seleccionados, considerando que los objetivos estratégicos establecidos para la División de Operaciones y Tesorerías Regionales se encuentran articulados con la Institución en su conjunto.

Los desempeños esperados de los centros de responsabilidad participantes, son incentivados congruentemente con los indicadores de desempeños propuestos y su precisión radica en la medición ecuánime y verídica respecto a los resultados obtenidos por la TGR en los últimos años.

10 CONCLUSIONES

A continuación, se presenta en una primera instancia conclusiones generales atingentes al estudio del caso propiamente tal, luego se abordan conclusiones particulares referentes a los objetivos específicos para el presente trabajo, respecto al sistema de control de gestión propuesto para la TGR.

10.1 Conclusiones Generales

Si bien el Control de Gestión es una herramienta que se utiliza con fuerza en el sector privado, en los últimos años se ha incorporado de forma paulatina en el sector público, como es el caso de la TGR.

La influencia de los últimos gobiernos, el impulso de la economía y la orientación al logro de resultados, han impulsado en las Instituciones públicas la implementación de nuevas metodologías administrativas para el mejoramiento de la gestión, como es el caso de la Planificación Estratégica.

De los antecedentes recabados, se destaca que la TGR es una institución pública de carácter técnica dependiente del Ministerio de Hacienda, con más de 470 años de experiencia (*Know-how*) y que se ha posicionado como entidad modelo de gestión en el sector público, gracias a que en los últimos años, conforme a lineamientos sectoriales e influenciada por el programa de mejoramiento de la gestión pública (PMG) impulsado por el gobierno, ha instaurado la planificación estratégica en su quehacer institucional, que actualmente se encuentra supeditada a los objetivos estratégicos del Ministerio de Hacienda.

En el presente trabajo se propone un sistema de control de gestión complementario para la TGR, que incluye herramientas de control de gestión para apoyar la implementación y monitoreo de la estrategia institucional, sin perjuicio, que en la actualidad la TGR dispone de una planificación estratégica para el periodo 2015-2018, de la cual se desprenden oportunidades de mejora, carencia de ciertas herramientas de control de gestión y de metodologías para garantizar la articulación de objetivos y desdoblamiento de la estrategia.

Para las instituciones públicas existe un marco legal que rige su quehacer institucional, que norma su proceder respecto a las atribuciones y restricciones a las cuales está sujeta su gestión, también norma los instrumentos establecidos para estimular desempeños, de esta realidad es parte la TGR, situación que evidencia rigidez, burocracia y limitaciones en la implementación de estrategias.

Existen consideraciones importantes en materia presupuestaria que deben ser consideradas por el sistema de control de gestión; el presupuesto que financia el quehacer institucional debe ser solicitado todos los años, su cuantía y naturaleza de gasto está sujeto al momento económico del país, autoridades de turno y a las restricciones propias de la ejecución presupuestaria. Por lo tanto, la TGR debe controlar la asignación y ejecución presupuestaria, con el propósito de optimizar la ejecución presupuestaria para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.

En la TGR se evidencia una cultura organizacional fuerte e influyente en el quehacer institucional, donde la AET es un actor activo en las decisiones institucionales, por lo tanto, es una variable que debe ser considerada en la planificación estratégica e integrado como impulsor para el cambio.

Por último, existen características únicas de la TGR que deben ser consideradas en la planificación estratégica, en consecuencia, en la implantación de un sistema de control de gestión, como es el caso que no tiene competencia directa o servicio sustituto, no existe un conocimiento acabado de los clientes TGR, por su masividad y heterogeneidad. En este sentido, es crucial definir el rol del gobierno/estado como entidad mandante y/o cliente para la proposición de valor que establece la Institución.

No obstante, lo expuesto en los párrafos anteriores, la TGR en la actualidad cuenta con planificación estratégica, lo que permite a la Institución la aplicación de un sistema de control de gestión, en consecuencia, es posible pensar que el sistema complementario propuesto pudiese ser aplicado a nivel institucional.

10.2 Conclusiones Particulares

El desarrollo del trabajo inicia con el análisis crítico de las declaraciones estratégicas TGR, proceso que evidenció oportunidades de mejora en la Misión y Visión vigentes de la Institución, ante ello, se propuso una Misión, Visión y Creencias alternativas para sustentar al sistema de control de gestión al interior de la Institución.

La TGR establece en la actualidad análisis FODA a nivel institucional como en sus centros de responsabilidad, no obstante, se puede observar que no existe claridad en sus integrantes de cuál es el propósito y uso de la información que se obtiene del análisis, además, de presentar sesgos en su metodología.

El análisis FODA realizado en el presente trabajo, permitió identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales está afecta la TGR, lo que permitió establecer focos estratégicos que fueron integrados al mapa estratégico propuesto y al desdoblamiento de la estrategia. Las principales fortalezas son experiencia y trayectoria institucional y plataforma tecnológica robusta, respecto a las oportunidades a considerar por la TGR se destacan mayor recaudación por reforma tributaria y desarrollo de nuevas tecnologías, en tanto, las debilidades que debe trabajar la TGR son gestión y conocimiento del contribuyente, modelo de atención ciudadana y proceso contabilización CUT, por último, respecto a las amenazas se deben considerar la inestabilidad y conflictos políticos, hackers o amenazas informáticas y cambios legales por reforma tributaria.

Los focos estratégicos que fueron identificados son; Optimizar los Resultados TGR, Modernizar Modelo Atención Ciudadana y Fortalecer Procesos Claves, todos se encuentran alineados a los objetivos estratégicos actuales del Ministerio de Hacienda. Identificados los focos estratégicos, se pudo establecer la proposición de valor, corazón del sistema de control de gestión y que gatilla los impulsores de éxito respecto al quehacer institucional (servicio confiable, servicio oportuno y accesibilidad), destacando que en la actualidad la TGR no dispone de una propuesta de valor explícita en su planificación estratégica.

Se aplicó metodología Canvas para establecer con claridad el modelo de negocio de la TGR, entendiendo que es una opción válida que podrían considerar ante la ausencia de una metodología apropiada en la actualidad, se evidencia que el modelo de negocio actual TGR presenta confusión al integrar en el mismo esquema aristas del mapa estratégico. El modelo de negocio propuesto, identifica con claridad todos los elementos claves del quehacer TGR, clientes, propuesta de valor, procesos, actividades y recursos claves, así como fuentes de financiamiento, elementos que de forma conjunta e integrada apoyan la creación, proposición y captación de valor público, considerando el modelo de negocio propuesto para la TGR

Gracias al análisis FODA y al modelo de negocio propuesto, se procedió a establecer los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Mapa Estratégico. La estructura propuesta obedece a la naturaleza de la institución y persigue comunicar claramente la estrategia al interior de la TGR, lo que implica identificar los recursos claves que apoyan el adecuado funcionamiento de los procesos que soportan las principales actividades TGR, dichos procesos apoyan el cumplimiento de la propuesta de valor y, en consecuencia, cumplir con los objetivos de la perspectiva cliente y obtener los resultados financieros esperados, para concluir con el cumplimiento de la visión institucional, evidenciando de forma clara la relación causa – efecto entre cada una de las perspectivas consideradas.

Establecido el mapa estratégico, se procedió a operativizar la estrategia por medio del CMI institucional, estableciendo indicadores, metas e iniciativas para monitorear y apoyar el cumplimiento de dichos objetivos, proceso de análisis estratégico que permitió proponer indicadores que miden el cumplimiento de la propuesta de valor TGR, considerando la tasa de reclamos clientes para medir servicio confiable, innovación para mejorar la atención/servicio para medir

oportunidad del servicio y el fortalecimiento de los canales para medir accesibilidad al Servicio de Tesorería.

Por último, para la articulación vertical y horizontal de la estrategia a nivel institucional, producto del desdoblamiento de la estrategia, se desarrolló un tablero de gestión, de control y esquema de incentivos para las División de Operación y Tesorerías Regionales país, que integran objetivos del CMI institucional de la perspectiva financiera y cliente para apalancar desempeños esperados. Estos centros de responsabilidad fueron seleccionados por ser parte integrante del modelo de negocio TGR y por el impacto que tienen sobre el servicio que entrega finalmente la TGR a la ciudadanía.

En consecuencia, el modelo propuesto permite la alineación estratégica institucional, por medio de la articulación de objetivos estratégicos a nivel horizontal (entre la plana directiva) y a nivel vertical (desde los niveles directivos hacia los mandos medios y funcionarios). Aplicar el modelo de sistema de control de gestión, gatilla desde el mapa estratégico institucional el desdoblamiento de la estrategia (efecto casada a nivel horizontal y vertical), se evidencia la relación causa-efecto para el cumplimiento de objetivos, lo que es monitoreado por el CMI, tableros de gestión, de control y esquemas de incentivo propuestos, permitiendo alinear esfuerzos, prioridades, actividades y procesos para cumplir con la proposición de valor y alcanzar los resultados esperados por la Institución, ciudadanía y autoridades país.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., y Peteraf, M. (2007) Administración Estratégica: teoría y casos. México: McGraw-Hill.
- Banco Central de Chile. (marzo 2016) Informe de Política Monetaria. Recuperado a partir de http://www.bcentral.cl/es/DownloadBinaryServlet?nodeId=%2FUCM%2FBCCH_ARCHIVO_160967_ES&propertyId=%2FUCM%2FBCCH_ARCHIVO_160967_ES%2Fprimary&fileName=ipm032016.pdf
- Tesorería General de la República. (2015) Menoría del Tesoro. Ver a partir de <http://www.tesoreria.cl/web/documentos/docsController.jsp?idTipoDoc=12>
- Gobierno de Chile. (2013) Programa de Gobierno Presidenta Michelle Bachelet Jeria 2014-2018. Ver a partir de <http://michellebachelet.cl/programa/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., y Vázquez, L. (2011) Generación de Modelos de Negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona, Deusto, Centro de Libros PAPF
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008) The Execution Preminun, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas comparativas, E. Deusto, Ed.) Harvard Business. Bogota: Planeta.

- Kovacevic, A. y Reynoso, A. (2010) El Diamante de la Excelencia Organizacional. Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Primera Edición, marzo 2010.
- Niven, P. (2002) El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, maximizar la gestión y mantener los resultados. Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- Robbins, S., Judge, T., L. E. (2013) Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Anthony, R., y Govindarajan, V. (2008) Sistemas de Control de Gestión. México: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Servicio Civil. (desde el año 2004) Alta Dirección Pública
Ver a partir de
<http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%ABblica-0>
- Dirección de presupuesto. (2016) Instrucciones para la ejecución de la Ley de presupuesto del sector público.
Recuperado a partir de
http://www.dipres.gob.cl/594/articles-135748_Instrucciones_Ley2016.pdf