



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN PARA  
LOS TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**EDUARDO ALEXIS MEDEL GONZÁLEZ**

**PROFESOR GUIA:  
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
ANDRÉS FELIPE SCHIAPPACASSE RUDOLPHY**

**SANTIAGO DE CHILE  
2014**

## RESUMEN

La Ley N° 20.322 de 2009 crea 18 Tribunales Tributarios y Aduaneros ubicados en las capitales de cada una de las regiones del país. Tienen la categoría de Tribunales Especiales, dado que no pertenecen al Poder Judicial pero están bajo la superintendencia de la Corte Suprema.

El presente trabajo aborda el diseño de un sistema de seguimiento y control de gestión para estos tribunales, coherente con su distribución geográfica nacional, ausencia de una dirección central, escaso poder de decisión sobre el presupuesto, dotaciones y perfiles profesionales reducidos y estructura organizacional por cargos.

La metodología utilizada fue la Matriz de Marco Lógico, que a partir de la identificación de los intereses y expectativas de los involucrados con este sistema de justicia, permite identificar y analizar los problemas a resolver, determinar los objetivos a perseguir, las actividades necesarias para alcanzarlos y los indicadores que permiten monitorear su evolución y logro.

Se identificaron y priorizaron cuatro involucrados: Tribunales Superiores, Comisión de Metas, Unidad Administradora y Usuarios. La selección y priorización se realizó de acuerdo al tipo de relación entre el involucrado y los tribunales, la relevancia otorgada al sistema de justicia tributaria y aduanera y la fuerza para hacer valer sus intereses.

En función de los intereses de los involucrados, se definieron 5 propósitos sobre los que se orienta el sistema de control de gestión: Tiempo de Tramitación de Causas, Satisfacción del usuario, Fundamentación de sentencias, Conocimiento de los funcionarios y Eficiencia en el uso de recursos. Para cautelar el cumplimiento de estos propósitos, el sistema de control de gestión incorpora 16 componentes o macro actividades directamente relacionadas al logro de los propósitos, 49 actividades ligadas al logro de los componentes y 13 indicadores de desempeño.

Del total de indicadores construidos, 5 operan sobre los propósitos principales y en consecuencia están orientados a monitorear plazos de tramitación, satisfacción del usuario, confirmación de sentencias, brechas de competencias y desviaciones de presupuesto. Los otros 8 indicadores operan a nivel de componentes, relacionados a desempeño funcionario, tramitación de causas, protocolos de atención, actividades de difusión, actividades de capacitación, compromiso de los funcionarios, calidad de requerimientos y control de recursos.

El procedimiento de seguimiento cubre la sistematización, análisis y difusión de la información resultante del sistema de seguimiento y control de gestión. Se definen distintos niveles de responsabilidad, instancias de revisión de resultados y plantillas de apoyo a la sistematización con el propósito de asegurar un efectivo proceso de toma de decisiones.

Finalmente, indicar que los sistemas de control de gestión son dinámicos y deben necesariamente ser ajustados a medida que la organización y su entorno van a su vez sufriendo modificaciones, premisa que es a su vez del todo válida para el sistema desarrollado en este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Fabiola y Cristóbal por su cariño, paciencia y apoyo permanente  
A Enzo por el camino que comienza  
A mis padres por la fortaleza y el esfuerzo  
A mis hermanos por el ejemplo  
Esto es para y por ustedes  
Por el tiempo invertido y ganado  
¡Muchas Gracias!*

## **TABLA DE CONTENIDO**

1. Introducción	7
2. Objetivos y metodología	9
2.1. Objetivos	9
2.2. Metodología	10
2.2.1. Descripción general de la metodología de Marco Lógico	10
2.2.2. Metodología aplicada al trabajo de tesis	10
3. Descripción de los Tribunales Tributarios y Aduaneros y su entorno	14
3.1. Sistema de Justicia Chileno	14
3.2. Sistema Tributario y Aduanero Chileno	14
3.3. Tribunales Tributarios y Aduaneros	15
4. Análisis de involucrados	19
4.1. Identificación de involucrados	19
4.2. Análisis de relevancia y fuerza de los involucrados	21
4.3. Identificación de intereses y expectativas	24
4.4. Sistematización de intereses y expectativas	25
5. Identificación y análisis de los problemas a resolver	27
5.1. Demora en la tramitación de las causas tributarias y aduaneras reclamadas	28
5.2. Insatisfacción del usuario con el proceso de atención en tribunales	31
5.3. Deficiente calidad técnica de las sentencias emitidas	35
5.4. Bajo conocimiento de los funcionarios para el desarrollo de sus funciones	40
5.5. Uso ineficiente de los recursos disponibles	44
6. Identificación y análisis de la situación deseada	49
6.1. Identificaciones de las situaciones deseadas	49
6.2. Identificación y análisis de los medios requeridos	50
6.2.1. Oportuna tramitación de las causas tributarias y aduaneras reclamadas	50
6.2.2. Satisfacción del usuario con el proceso de atención en tribunales	51
6.2.3. Alto nivel de fundamentación de sentencias	52
6.2.4. Alto conocimiento de los funcionarios	54
6.2.5. Uso eficiente de los recursos disponibles	55
7. Construcción del sistema de control de gestión	58
7.1. Definición del fin del sistema de control de gestión	59
7.2. Identificación de propósitos del sistema de control	59
7.3. Identificación de componentes y actividades del sistema	60
7.4. Indicadores del sistema de control de gestión	64
7.4.1. Selección de componentes con indicadores	65
7.4.2. Indicadores de propósitos	66
7.4.3. Indicadores de componentes	67
8. Visión esquemática del sistema de control de gestión	69

8.1. Oportuna tramitación de causas, componentes y actividades	69
8.2. Satisfacción del usuario con la atención brindada, componentes y actividades	70
8.3. Alto nivel de fundamentación de sentencias, componentes y actividades	71
8.4. Alto conocimiento de los funcionarios, componentes y actividades	72
8.5. Uso eficiente de los recursos disponibles, componentes y actividades	73
9. Procedimiento de seguimiento y análisis	74
9.1. Objetivo	74
9.2. Responsables	74
9.3. Descripción del procedimiento	75
9.4. Instrumento de sistematización y análisis	75
10. Conclusiones	77
11. Bibliografía	79

### ÍNDICE DE ANEXOS

Nº1 Descripción de los Tribunales Tributarios y Aduaneros y su entorno	80
Nº2 Territorio jurisdiccional de los Tribunales Tributarios y Aduaneros	87
Nº3 Dotación de Tribunales Tributarios y Aduaneros	88
Nº4 Programa Marco de Metas 2013	89
Nº5 Construcción de Árboles de Problemas	91
Nº6 Construcción de Árboles de Objetivos	96
Nº7 Matriz de Marco Lógico	101
Nº8 Ficha de Indicadores: Instrucciones de llenado	104
Nº9 Ficha de Indicadores de Propósitos	105
Nº10 Ficha de Indicadores de Componentes	110
Nº11 Encuesta de Satisfacción de Usuarios y procedimiento de aplicación	118

### ÍNDICE DE ESQUEMAS

Nº1 Metodología a aplicar al trabajo en desarrollo	13
Nº2 Estructura Organizacional tipo de un Tribunal Tributario y Aduanero	17
Nº3 Identificación de Involucrados	21
Nº4 Priorización de Involucrados	23
Nº5 Construcción de Matriz de Marco Lógico	58
Nº6 Mapa de relación de Indicadores de propósitos	67
Nº7 Mapa de indicadores de componentes	68
Nº8 Relación de Fin, Propósito IP.1 y sus Componentes y Actividades	69
Nº9 Relación de Fin, Propósito IP.2 y sus Componentes y Actividades	70
Nº10 Relación de Fin, Propósito IP.3 y sus Componentes y Actividades	71
Nº11 Relación de Fin, Propósito IP.4 y sus Componentes y Actividades	72
Nº12 Relación de Fin, Propósito IP.5 y sus Componentes y Actividades	73

## ÍNDICE DE TABLAS

N°1	Clasificación de Involucrados según tipo de relación, relevancia y fuerza	23
N°2	Intereses o expectativas según involucrados	26
N°3	Resumen del análisis de factibilidad de los medios requeridos	57
N°4	Ficha de descripción de indicadores	64
N°5	Resumen Ejecutivo del resultado de las mediciones de indicadores	76

## 1.- INTRODUCCION

Los Tribunales Tributarios y Aduaneros, nacen a partir de la Ley N° 20.322 que “Fortalece y perfecciona la Jurisdicción Tributaria y Aduanera”, promulgada el 13 de enero de 2009 y publicada el 27 del mismo mes, estableciendo legalmente una primera instancia de reclamo para los contribuyentes, diferente de la instancia administrativa otorgada por el Servicio Nacional de Aduanas y el Servicio de Impuestos Internos con anterioridad a la ley.

Con el objeto de mitigar el potencial impacto de la entrada en vigencia de estos Tribunales, la ley estableció una implementación gradual, de tal forma que los 18 tribunales contemplados en todas las regiones del país, entraron en funcionamiento de acuerdo al siguiente calendario:

- 1° de Febrero de 2010, un tribunal en cada una de las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama.
- 1° de Febrero de 2011, un tribunal en cada una de las regiones de Coquimbo, Maule, Araucanía y, Magallanes y la Antártica Chilena.
- 1° de Febrero de 2012, un tribunal en cada una de las regiones del Bío Bío, de los Ríos, de los Lagos y de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo.
- 1° de Febrero de 2013, un tribunal en cada una de las regiones de Valparaíso y del Libertador General Bernardo O’Higgins y cuatro tribunales en la región Metropolitana.

Por otro lado la misma ley creó a la Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros (ATTA) como órgano desconcentrado de la Subsecretaría de Hacienda cuyo propósito principal es administrar el presupuesto y prestar el soporte administrativo y tecnológico a los Tribunales Tributarios y Aduaneros entre otras funciones.

El personal de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, de acuerdo a la Ley 20.322 y el D.F.L. N° 3 del 2009 del Ministerio de Hacienda, tiene el derecho a percibir, como parte de su remuneración, una asignación de gestión ligada al desempeño institucional. Esta asignación tiene una componente base y otra variable, siendo esta última pagada en relación al grado de cumplimiento de las metas anuales y determinada como un porcentaje de la suma del sueldo base, la asignación judicial y la asignación profesional, de acuerdo a la siguiente escala:

- Si el grado de cumplimiento de las metas anuales es igual o superior al 90%, el componente variable se paga en su grado máximo, es decir, un 12% de la suma del sueldo base, la asignación judicial y la asignación profesional.
- Si el grado de cumplimiento de las metas anuales es igual o superior a 75% e inferior a un 90%, se paga un 50% del componente variable, es decir, un 6% de la suma del sueldo base, la asignación judicial y la asignación profesional.
- Si el grado de cumplimiento de las metas anuales es inferior a 75%, no se dará derecho a pago de componente variable.

Las metas de desempeño institucional de los Tribunales son fijadas por una Comisión, establecida en el mismo D.F.L. N°3 del 2009 del Ministerio de Hacienda, conformada por el Ministro de Hacienda, el Ministro de Justicia y el Presidente de la Corte Suprema o sus representantes formalmente designados.

Las metas son propuestas por los jueces de cada Tribunal sobre la base de un Programa Marco diseñado por la Comisión. Este Programa define tres áreas de trabajo: Usuarios, Personas y, Planificación y Desarrollo, con sus respectivos objetivos, agrupados según etapas de desarrollo: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación. En consideración a las propuestas de metas presentadas por los jueces, la Comisión fija las metas, celebrándose con posterioridad un Convenio entre cada juez y el jefe de la Unidad Administradora, donde se formalizan los objetivos comprometidos con sus respectivos requisitos técnicos y medios de verificación.

Desde sus orígenes, el único instrumento formal de control de gestión que han tenido los Tribunales ha estado relacionado al programa de metas descrito y secundariamente a un informe de cantidad y tiempos de tramitación de causas que los jueces deben presentar trimestralmente a sus respectivas Cortes de Apelaciones.

Ambos instrumentos, si bien es cierto apuntan a una línea estratégica de gestión, en términos generales no definen lineamientos u objetivos específicos hacia donde conducir la gestión de los Tribunales y no se hacen cargo de los intereses de los diversos involucrados con el sistema de justicia tributaria y aduanera. Adicionalmente, el programa marco de metas desarrollado, pese a su robusta estructura, está focalizado en la entrega de directrices de cómo se deben abordar los distintos elementos de un sistema de control, sin embargo no establece estándares de calidad, eficiencia o eficacia del sistema, así como tampoco entrega una metodología de construcción acorde a las restricciones de estos tribunales.

Entre las restricciones citadas podemos mencionar que los tribunales están ubicados geográficamente a lo largo de todo el país; no cuentan con una dirección o autoridad central que defina sus lineamientos, no tienen una identidad corporativa única, sino más bien cada tribunal tiende a presentarse como una entidad independiente; pueden tener procesos y estándares de calidad diferentes; tienen dotaciones efectivas pequeñas, entre 4 y 9 funcionarios, en planta o contrata, con al menos 2 de estos con perfil administrativo; su estructura organizacional es simple y está sustentada en las funciones desarrolladas más que en centros de responsabilidad; el soporte administrativo y tecnológico está radicado en la Unidad Administradora, órgano externo al tribunal y dependiente del poder ejecutivo; y tienen distintas cargas de trabajo, grados de desarrollo y experiencia, en concordancia además a las 4 etapas de implementación desarrolladas.

Lo anterior introduce el alcance de este trabajo, cual es diseñar un Sistema de Seguimiento y Control de Gestión para los Tribunales Tributarios y Aduaneros, que permita monitorear su operación, apoyar el proceso de toma de decisiones y reportar su funcionamiento, de manera oportuna y eficiente, en concordancia a sus necesidades, a las restricciones existentes y a los intereses y expectativas de los distintos involucrados con el sistema de justicia tributaria y aduanera que representan.



## **2.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **2.1.- OBJETIVOS**

#### **Objetivo Central**

Diseñar un sistema de seguimiento y control de gestión para los Tribunales Tributarios y Aduaneros, que permita monitorear su funcionamiento y contar con información relevante para el proceso de toma de decisiones tanto de los Jueces como de la Comisión encargada de fijar sus metas institucionales.

#### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar a los involucrados con el funcionamiento y el desempeño de los Tribunales Tributarios y Aduaneros identificando sus intereses y expectativas.
- Analizar los principales problemas, expectativas e intereses asociados a cada uno de los involucrados.
- Identificar los respectivos objetivos hacia donde se debiera orientar el sistema de seguimiento y control de gestión.
- Construir un plan de acción o conjunto de actividades que permita cumplir los objetivos identificados.
- Diseñar indicadores que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos.
- Elaborar un procedimiento y los instrumentos que permitan el análisis y evaluación de resultados de los indicadores.

El alcance de este trabajo está limitado al diseño del Sistema de Seguimiento y Control de Gestión, sin perjuicio que, con posterioridad pueda ser implementado directamente por los Tribunales Tributarios y Aduaneros o, adoptado por la Comisión de metas para que sea implementado como un instrumento de monitoreo del funcionamiento, apoyo del proceso de toma de decisiones y reporte de resultado a las distintas instancias de supervisión a las que están sujetos.

En consecuencia, no forma parte del alcance de este trabajo la etapa de adopción o implementación, previo a lo cual el Sistema de Seguimiento y Control de Gestión constituye un importante elemento de negociación tanto para los Jueces como para la Comisión en el contexto de la fijación de metas institucionales de desempeño.

## **2.2.- METODOLOGIA**

### **2.2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO**

Puede ser descrita como la composición de dos etapas. La primera corresponde a la identificación del problema que se pretende resolver y sus alternativas de solución. Al analizar la situación inicial se crea una visión de la situación deseada y se seleccionan las estrategias que se aplicarán para conseguirlas. En esta etapa existen 4 aspectos principales a considerar: Análisis e identificación de los involucrados; Análisis del problema; Análisis de los objetivos y Análisis de las estrategias, aspecto último que considera la formulación de las alternativas de solución a los problemas identificados y la selección de la alternativa de solución más idónea.

La segunda etapa, parte de la base de la información analizada en la etapa anterior, elaborando la Matriz de Marco Lógico (MML) en la cual se identifican los objetivos, se definen las actividades que permitirán su logro, los indicadores o mecanismos de medición que permitirán evaluar su cumplimiento, y los medios de verificación y supuestos que constituyen los riesgos que podrían hacer fallar el proyecto. Respecto de la Matriz de Marco Lógico (MML) es importante considerar que contempla la definición de dos elementos de consistencia:

La lectura de la Matriz Marco Lógico (MML) desde la lógica vertical, es decir, el análisis de la primera columna de la matriz, desde arriba hacia abajo:

- Fin: ¿por qué es importante?
- Propósito: ¿por qué es necesario?
- Componentes: ¿Qué entregará el proyecto?
- Actividades: ¿Qué se hará?

La lectura de la Matriz Marco Lógico (MML) desde la lógica horizontal, es decir, el análisis de la primera fila de la matriz, desde izquierda a derecha:

- Resumen narrativo: explicación de cada uno de los objetivos de la matriz: fin, propósitos, componentes y actividades.
- Indicadores: herramienta que permite hacer el seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.
- Medios de Verificación: son los registros, informes u otros instrumentos necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos por los indicadores.
- Supuestos: consideraciones o riesgos externos que pueden provocar que el proyecto fracase, para cada uno de los elementos señalados en la lógica vertical.

### **2.2.2 METODOLOGÍA APLICADA AL TRABAJO DE TESIS**

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó como base la Metodología del Marco Lógico con el propósito de determinar los involucrados, problemas, situaciones deseadas, fines, propósitos, componentes, actividades, indicadores y supuestos de acuerdo a las siguientes etapas y ajustes detallados:

## **ETAPA 1.- Análisis de involucrados**

Corresponde a la etapa de identificación de todos los involucrados, que puedan tener interés o verse beneficiados con el funcionamiento de los tribunales, identificando los tipos de relación que se pueden generar, la relevancia y fuerza para defender sus intereses. La caracterización e identificación de intereses y expectativas se realiza mediante el análisis del proceso declarativo actual de los tribunales, el marco legal vigente, el programa de metas 2013, la planificación estratégica del Poder Judicial y entrevistas a involucrados. En esta etapa se realiza una priorización tanto de involucrados como de intereses con el objetivo de focalizar el esfuerzo de control de gestión sobre aspectos centrales coherentes además con los recursos disponibles para su administración, premisa básica de este estudio.

## **ETAPA 2.- Identificación de problemas a resolver**

Revisión y análisis de los intereses y expectativas de los involucrados en el contexto de la situación actual, dotaciones vigentes, estructura organizacional y procesos desarrollados. Considerando la documentación bibliográfica disponible, entre la cual destaca el análisis del resultado de encuestas, estudios de opinión y calidad de atención realizados por los Tribunales Tributarios y Aduaneros y por el Poder Judicial.

Los intereses o expectativas se plantean como problemas a resolver. De acuerdo a la metodología de marco lógico los problemas se analizan desde la construcción del árbol de problemas, el cual se compone de un árbol de Efectos y un árbol de Causas. Los efectos, provocados por el problema bajo análisis, así como las causas, que motivan la existencia del problema, se analizarán e identificarán de acuerdo a la información de etapas anteriores, reuniones con involucrados y revisión de bibliografía.

## **ETAPA 3.- Identificación y análisis de las situaciones deseadas**

Las situaciones deseadas se identifican, diseñan y analizan mediante la construcción del árbol de objetivos, buscando una manifestación contraria a los problemas identificados, pasando de esta forma los efectos a ser fines alcanzados y las causas, los medios necesarios, para alcanzar las situaciones deseadas trazadas. Se efectuará un análisis de los medios identificados con el propósito de validar su coherencia, factibilidad, independencia y ámbito de control del tribunal. Para cada uno de los medios resultantes del análisis y validación se identificarán las actividades requeridas para contar efectivamente con dicho medio, evaluando a su vez la coherencia, impacto y factibilidad de estas.

## **ETAPA 4.- Construcción del Sistema de Control de Gestión**

El sistema de control de gestión se construye sobre la base de la Matriz de Marco Lógico, la que se compone de cuatro filas: Fin, Propósitos, Componentes y Actividades, y cuatro columnas: Resumen Narrativo, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos. Se construyen a través de una revisión y adecuación del árbol de objetivos, donde el fin último se desprende de los fines identificados en el árbol de objetivos, los propósitos corresponden a las situaciones deseadas, los

componentes son los medios identificados y las actividades son aquellas acciones requeridas para contar efectivamente con los medios identificados. Las columnas: Resumen narrativo, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos, se construirán en concordancia al análisis de impacto de cada uno de las filas de la matriz, evaluando alcances y riesgos que podrían afectar el cumplimiento de lo requerido.

#### **ETAPA 5.- Diseño de Indicadores del Sistema de Control de Gestión**

Se establecerán indicadores exclusivamente para los niveles de propósitos y componentes, buscando evitar la recarga del sistema de control en diseño, que consistente con lo que se ha manifestado, busca que la construcción del sistema sea acorde a las necesidades, competencias, tamaño y estructura de los tribunales. Lo anterior representa una modificación a la metodología general de marco lógico, sin embargo no impacta en la lógica vertical de la matriz, por cuanto el desarrollo de las actividades identificadas garantiza el cumplimiento de los componentes, estos a su vez garantizan los propósitos y estos últimos el fin perseguido.

El no monitorear la ejecución de las acciones o actividades genera un problema al proceso de toma de decisión para la corrección de las tendencias. En particular, cuando el indicador de un componente muestra un bajo cumplimiento, no se tendrá información de cual de la o las actividades requeridas para el cumplimiento del componente explican dicho comportamiento. Ahora bien, se ha preferido asumir este riesgo atendida la simplificación y costo de administración del sistema y por otro lado que podrían haber mecanismo alternativos para detectar la falencia, como se abordará en el procedimiento de seguimiento.

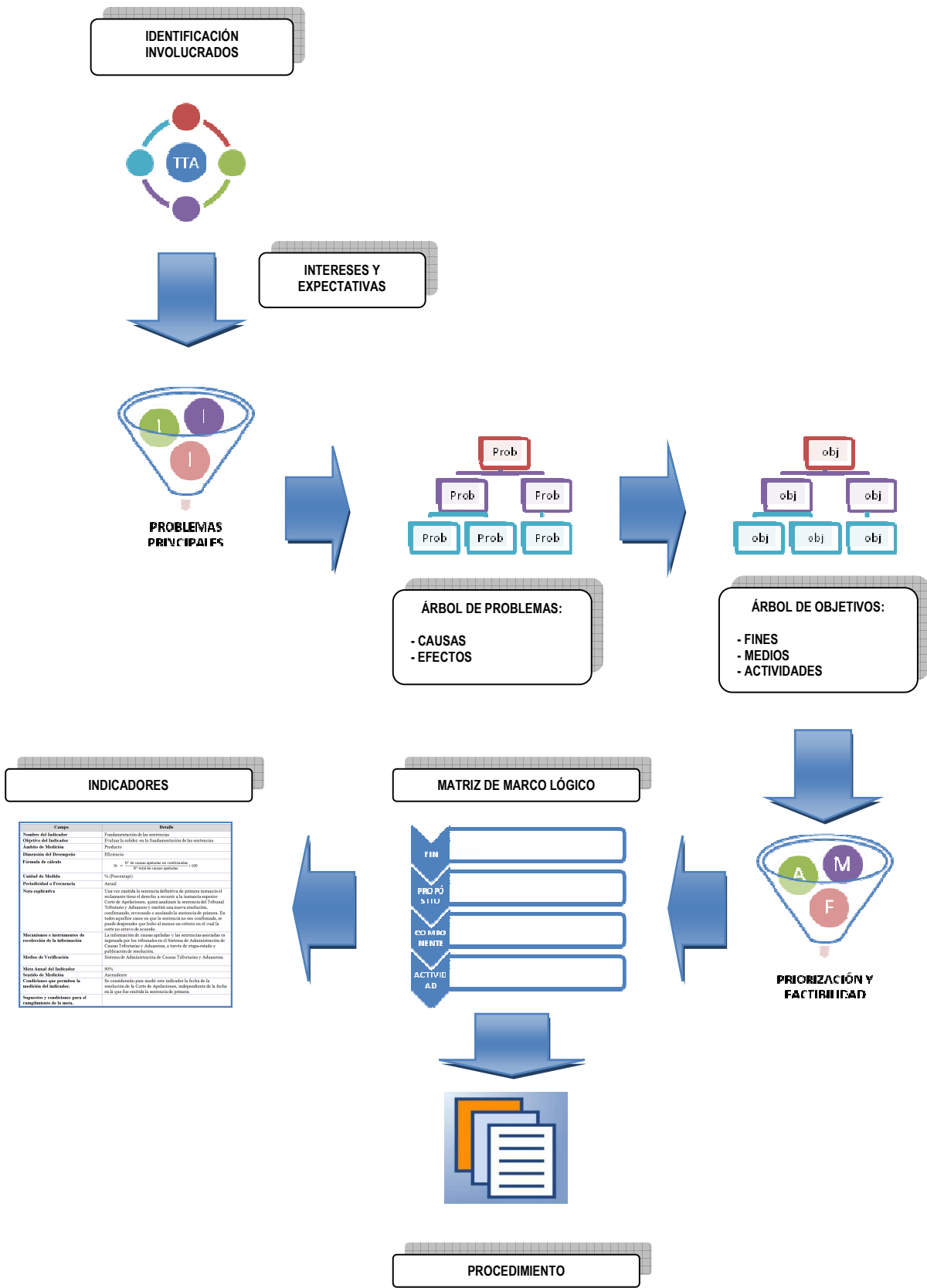
Para la construcción de indicadores se tomarán como base las directrices de la Dirección de Presupuestos identificando las dimensiones de desempeño y ámbitos de control, en concordancia además con la estructura de campos detallada en los requisitos técnicos del programa de metas 2013, la que incorpora la identificación de medios de verificación y supuestos, elementos requeridos por la metodología en desarrollo.

#### **ETAPA 6.- Diseño del procedimiento de análisis y seguimiento**

En esta etapa se elaborará un procedimiento simplificado que permita el seguimiento del sistema de control de gestión y en consecuencia de los objetivos perseguidos, a través del monitoreo de los indicadores diseñados, identificando responsables, productos, documentos de apoyo, puntos de control y registros.

# Esquema N° 1

## Metodología a aplicar al trabajo en desarrollo



### **3.- DESCRIPCIÓN DE LOS TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS Y SU ENTORNO**

#### **3.1.- SISTEMA DE JUSTICIA CHILENO**

El Poder Judicial está constituido por los tribunales establecidos por la ley, los cuales tienen la facultad exclusiva de conocer las causas civiles y criminales, de resolverlas y de hacer ejecutar lo juzgado. El artículo 5° del Código Orgánico de Tribunales (C.O.T), señala cuales son los tribunales que se encuentran establecidos en nuestro ordenamiento jurídico y es posible distinguir las siguientes categorías de tribunales: Ordinarios, Especiales y Arbitrales. En el Anexo N°1, Descripción de los Tribunales Tributarios y Aduaneros y su entorno, se describen las características generales de estos tribunales.

##### **Tribunales Ordinarios**

Los Tribunales Ordinarios tienen una estructura jerárquica de carácter piramidal, en cuya cúspide se encuentran la Corte Suprema. El artículo 5° del Código Orgánico de Tribunales, establece que integran el Poder Judicial, como tribunales ordinarios de justicia: Corte Suprema, Cortes de Apelaciones, Tribunales Unipersonales de Excepción, Jueces de Letras, Juzgados de garantía, Tribunales orales en lo penal.

##### **Tribunales Especiales**

- a) Tribunales Especiales, que forman parte del Poder Judicial : Juzgados de Familia, Juzgados de Letras del Trabajo y los Juzgados de Cobranza Laboral y Previsional, Tribunales Militares en tiempo de paz
- b) Tribunales Especiales, que no forman parte del Poder Judicial: Juzgados de Policía Local, Juzgados Militares en tiempo de guerra, Contraloría General de la República, Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, Alcaldes, Tribunal de Marcas, Tribunal Especial de Alzada (TEA) y los Tribunales Tributarios y Aduaneros entre otros.

##### **Tribunales Arbitrales**

Se llaman árbitros los jueces nombrados por las partes o por la autoridad judicial en subsidio, para la resolución de un asunto litigioso (Art. 222 del C.O.T.). Se clasifican en Árbitros de Derecho, Árbitros Arbitradores, Árbitros Mixtos y se rigen por las disposiciones contenidas en el Título IX del Código Orgánico de Tribunales.

#### **3.2.- SISTEMA TRIBUTARIO Y ADUANERO CHILENO**

La administración de los impuestos es realizada por tres instituciones públicas: el Servicio de Impuestos Internos (SII), la Tesorería General de la República (Tesorería) y el Servicio Nacional de Aduanas (Aduanas). El SII está encargado de velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias, su monitoreo, fiscalización y sanción. Por su parte Aduanas es responsable de la determinación, fiscalización y sanción de los impuestos aduaneros, principalmente asociados al comercio exterior. La Tesorería tiene dentro de sus funciones la cobranza de las deudas determinadas por el SII y Aduanas.

Por otro lado surgen los Tribunales Tributarios y Aduaneros, órganos jurisdiccionales donde el contribuyente puede recurrir con el propósito de realizar sus descargos frente a una diferencia de impuestos con el SII o Aduanas. Estos descargos debe realizarlos a través de la presentación de un reclamo, instrumento formal que inicia el procedimiento de tramitación de la causa, el que finalizará con la emisión de una sentencia definitiva por parte del Juez, sin perjuicio de la posibilidad posterior que tienen las partes de recurrir a la Corte de Apelaciones y a la Corte Suprema.

Finalmente, completa el sistema tributario y aduanero la Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, que es el órgano encargado del presupuesto y del soporte administrativo y tecnológico a los tribunales.

### **3.3 TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS**

La modificación a la Justicia Tributaria y Aduanera, a través de la ley 20.322, publicada en el Diario Oficial con fecha 27 de enero de 2009, constituye un gran avance y una importante modernización del sistema procesal. Con dicha normativa se da cumplimiento, en materia de justicia tributaria y aduanera, a la garantía constitucional de un racional y justo procedimiento, inexistente en el anterior sistema al no cumplirse la exigencia de que fuera un órgano independiente e imparcial, creado por ley, el que conociera de las reclamaciones tributarias y aduaneras.

Lo que sucedía en el sistema antiguo era que el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio Nacional de Aduanas actuaban como “juez y parte” en los procesos tributarios y en los aduaneros respectivamente. Estos revestían la calidad de juez de primera instancia en las controversias originadas entre los contribuyentes y las autoridades, siendo no solamente parte de la misma institución pública de la cual emanaban los actos administrativos reclamados, sino que también son los jefes superiores de los funcionarios de las direcciones regionales que los practicaban. Es decir, como jueces estaban conociendo de reclamaciones deducidas en contra de actuaciones emanadas de sus propios subordinados. Además, dichos altos funcionarios estatales tenían el deber de ajustarse en la resolución de las reclamaciones a las instrucciones del Director Nacional.

Todo ello atentaba contra la independencia e imparcialidad del juez de primera instancia, exigida por la Carta Fundamental, agregándose otras limitaciones que resultaban de la estructura procesal misma, como limitaciones a los medios de prueba y a los recursos entre otras. Con la entrada en vigencia de la Ley 20.322 cambia esta situación al crearse tribunales independientes y autónomos. Al respecto cabe señalar que en ciertos casos los Directores Regionales del Servicio de Impuestos Internos, mantendrán su calidad de jueces tributarios, puesto que la Ley 20.322 dispone que: “Las causas tributarias que, a la fecha de entrada en funciones de los Tribunales Tributarios y Aduaneros que crea esta ley, se encontraren pendientes de resolución, serán resueltas por el respectivo Director Regional del Servicio de Impuestos Internos de conformidad con el procedimiento vigente a la fecha de la interposición del reclamo”.

Los Tribunales Tributarios y Aduaneros son órganos jurisdiccionales letrados, de primera instancia, especiales e independientes en el ejercicio de su ministerio, con las siguientes características:

- Son órganos jurisdiccionales, es decir, tienen por finalidad resolver conflictos jurídicos. No son por lo tanto entes administrativos o de alguna otra naturaleza.
- Son letrados. Los Jueces Tributarios y Aduaneros deben ser necesariamente abogados, de igual forma, los Secretarios de los Tribunales Tributarios y Aduaneros deben también ser abogados.
- Son Tribunales Especiales, ya que tienen competencia exclusiva para conocer de materias de carácter tributario y aduanero.
- Son independientes. No dependen de otra autoridad en el ejercicio de sus funciones, siendo inamovibles en sus cargos mientras dure su buen comportamiento.
- Son Tribunales que no integran el Poder Judicial, sin embargo están sujetos a la superintendencia directiva, correccional y económica de la Excelentísima Corte Suprema, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 82 de la Constitución Política.
- Sus resoluciones pueden ser recurridas ante la Corte de Apelaciones respectiva e incluso ante la Corte Suprema, a pesar de no pertenecer al Poder Judicial.

La competencia o funciones de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, se encuentra en el artículo 1° de Ley 20.322 y alcanza a:

- Resolver las reclamaciones que presenten los contribuyentes, de conformidad al Libro Tercero del Código Tributario.
- Conocer y fallar las denuncias a que se refiere el artículo 161 del Código Tributario y los reclamos por denuncias o giros contemplados en el número tercero del artículo 165 del mismo cuerpo legal.
- Resolver las reclamaciones presentadas conforme al Título VI del Libro II de la Ordenanza de Aduanas y las que se interpongan de acuerdo a lo dispuesto en sus artículos 186 y 187.
- Disponer, en los fallos que se dicten, la devolución y pago de las sumas solucionadas indebidamente o en exceso a título de impuestos, reajustes, intereses, sanciones, costas u otros gravámenes.
- Resolver las incidencias que se promuevan durante la gestión de cumplimiento administrativo de las sentencias.
- Conocer del procedimiento especial de reclamo por vulneración de derechos a que se refiere el Párrafo 2° del Título III del Libro Tercero del Código Tributario.
- Conocer del procedimiento especial de reclamo por vulneración de derechos establecido en el Párrafo 4 del Título VI del Libro II de la Ordenanza de Aduanas.
- Conocer de las demás materias que señale la ley.



Los Tribunales Tributarios y Aduaneros son 18 en total, ubicados en cada una de las capitales regionales del país, con excepción de la Región Metropolitana donde en la ciudad de Santiago se ubican 4 tribunales, en Anexo N° 2, Territorio jurisdiccional de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, se detallan las ciudades de asiento de los tribunales y las jurisdicciones territoriales que abarcan.

La dotación de los Tribunales Tributarios y Aduaneros está constituida por los siguientes cargos: Juez, Secretario, Resolutor, Profesional Experto, Administrativo y Auxiliar, cuya estructura organizacional es asimilable a la detallada en el esquema siguiente.

### Esquema N°2 Estructura Organizacional tipo de un Tribunal Tributario y Aduanero



Fuente:Cuenta Pública 2012 Unidad Administradora

Cada cargo tiene en términos generales las siguientes funciones:

- Juez: Gestionar los procedimientos de causas tributarias y aduaneras que ingresan en el Tribunal, con el fin de resolver los conflictos aplicando las disposiciones legales con justicia, imparcialidad y ecuanimidad. Gestionar los recursos humanos y físicos al interior del Tribunal.
- Secretario: Asesorar y asistir al Juez en el desarrollo de la función jurisdiccional, así como certificar las actuaciones en procedimientos, en su calidad de ministro de fe, con el objetivo de cumplir con las disposiciones legales.
- Resolutor: Analizar las actuaciones y proponer los proyectos de resoluciones que emanan del tribunal para que el juez dicte sentencia.

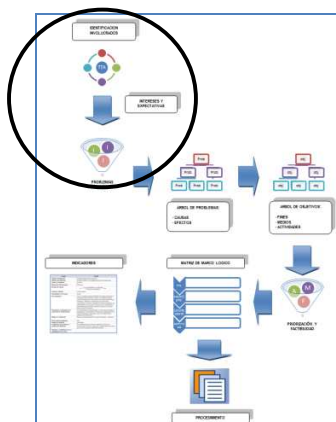
- Profesional Experto: Asesorar al Juez en el ejercicio de su ministerio y actuar como ministro de fe en la recepción de la prueba testimonial y en las audiencias de absolución de posiciones como también en la designación de Peritos.
- Administrativo: Realizar atención de público y brindar apoyo administrativo a las diferentes áreas del Tribunal, así como también ayudar a organizar la agenda del Juez.
- Auxiliar: Desarrollar y ejecutar oportunamente las labores logísticas del tribunal y cuando fuere necesario ejercer, las labores administrativas, para la continuidad del trabajo.

Las dotaciones de los tribunales fluctúan entre 4 y 15 funcionarios, de acuerdo a lo establecido en el artículo 4° de la Ley 20.322. En el Anexo N° 3, Dotación de Tribunales Tributarios y Aduaneros, se detallan las dotaciones por tribunal y cargo, vigentes a la fecha de construcción de este informe.

Los Jueces y los Secretarios de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley 20.322, son nombrados por el Presidente de la República, a partir de una terna propuesta por la respectiva Corte de Apelaciones. La Corte forma la terna correspondiente a partir de una lista de un mínimo de cinco y un máximo de diez nombres, propuesta por el Consejo de Alta Dirección Pública con sujeción al procedimiento establecido para el nombramiento de altos directivos públicos de primer nivel jerárquico.

Los demás cargos de los Tribunales Tributarios y Aduaneros son nombrados por el Presidente de la Corte de Apelaciones respectiva, previo concurso público efectuado por la Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros conforme a las normas del Párrafo 1° del Título II de la Ley 18.834 sobre Estatuto Administrativo, que le asigna las funciones de Comité de Selección.

## 4.- ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS



En este capítulo se desarrolla un análisis de los distintos grupos, entidades, organizaciones o personas que puedan tener un interés, verse beneficiados o perjudicados, directa o indirectamente con la existencia y funcionamiento de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Por otro lado se analizarán las áreas de interés que puedan tener, identificando, necesidades, intereses o expectativas, determinando su posición frente al tema y la fuerza con que intervienen o podrían intervenir para velar por ellos.

### 4.1.- IDENTIFICACIÓN DE INVOLUCRADOS

De acuerdo al análisis efectuado, sobre la base de quienes conforman el sistema de justicia chileno, el sistema tributario y aduanero y, en consideración al modelo de operación de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, se han identificado los siguientes involucrados:

- **Tribunales Superiores**  
Ilustre Corte de Apelaciones y Excelentísima Corte Suprema, representados por sus presidentes y ministros especiales asignados. Estos tribunales cuentan con las atribuciones legales necesarias para ejercer la superintendencia administrativa de los Tribunales Tributarios y Aduaneros y corresponden a las instancias superiores de resolución establecidas en el ordenamiento jurídico, confirmando, revocando, modificando o anulando las sentencias que estos dicten en el ejercicio de su normal operación.
- **Comisión de Metas**  
Conformada por Presidente de la Corte Suprema, el Ministro de Hacienda y el Ministro de Justicia o sus representantes, formalmente designados. Tiene atribuciones amplias en el Decreto con Fuerza de Ley N°3 de 2009 del Ministerio de Hacienda para establecer las metas de desempeño y calidad de servicio que deben cumplir anualmente los Tribunales Tributarios y Aduaneros, además de efectuar su seguimiento y fijar el grado de cumplimiento. En Anexo N°4, Programa Marco de Metas 2013, se adjunta el detalle de áreas y objetivos que abarca el programa fijado por la Comisión de Metas.

- **Unidad Administradora de Tribunales Tributarios y Aduaneros**  
 Órgano funcionalmente desconcentrado del Ministerio de Hacienda responsable del correcto funcionamiento administrativo de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Ejecuta todas las acciones de soporte administrativo y tecnológico que permiten a los tribunales desarrollar su función jurisdiccional. Detecta necesidades y evalúa requerimientos con atribuciones amplias sobre el presupuesto necesario para el correcto funcionamiento de los tribunales. Todos los prestadores de servicios y proveedores de bienes que son utilizados o de los que disponen los tribunales tienen su vínculo contractual con la Unidad Administradora. Incorpora a su vez el interés del poder ejecutivo, dada su dependencia con el Ministerio de Hacienda.
- **Usuarios**  
 Son las partes de un proceso de reclamo, personas naturales o jurídicas, así como también los abogados, mandatarios y/o apoderados que actúan en su representación, que sostienen ante los Tribunales Tributarios y Aduaneros una contienda jurídica acerca de sus propios derechos. También como usuarios o partes se identifican el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio Nacional de Aduanas, sujetos pasivos, en contra de los cuales se interpone reclamo.
- **Funcionarios**  
 Todos los funcionarios del Tribunal Tributario y Aduanero, cualquiera sea su cargo y modalidad de contratación, que desarrollan las funciones necesarias y propias del cargo que permiten cumplir el mandato legal establecido en la Ley 20.322. Considera también las asociaciones gremiales que los representen, entre ellas ANMTTACH, Asociación Nacional de Magistrados de los Tribunales Tributarios y Aduaneros de Chile.
- **Ciudadanía**  
 En un sentido amplio, corresponde a las personas naturales o jurídicas en general, potenciales de ser parte de una causa o proceso judicial en los Tribunales Tributarios y Aduaneros, que puede requerir para fines propios, información respecto de procedimientos o funcionamiento general de los tribunales y con pleno derecho a exigir conocimiento y transparencia de los actos.
- **Terceros**  
 Corresponde a los testigos o peritos, que en la contingencia de un reclamo son llamados a participar en alguna etapa del proceso sin ser parte de éste. Entregan su declaración o antecedentes de los hechos, como expertos en una materia o como testigos de esta. En el caso de los peritos, son contratados específicamente para aclarar una situación puntual, siendo su costo asumido por la parte requerida, sin perjuicio de la situación final que se defina de las costas del proceso. Los testigos a su vez no son remunerados, son presentados por las partes con el objetivo de presentar evidencia o sustentar alguna posición particular.
- **Otros Tribunales**  
 Tribunales que integran el Poder Judicial, ordinarios y especiales (con excepción de los Tribunales Superiores) y los Tribunales Especiales que no forman parte del Poder Judicial. Pueden requerir o ser requeridos por los Tribunales Tributarios y Aduaneros para una diligencia particular, por ejemplo el exhorto de una causa que requiere notificación y declaración de un testigo cuyo domicilio corresponde a una jurisdicción distinta.

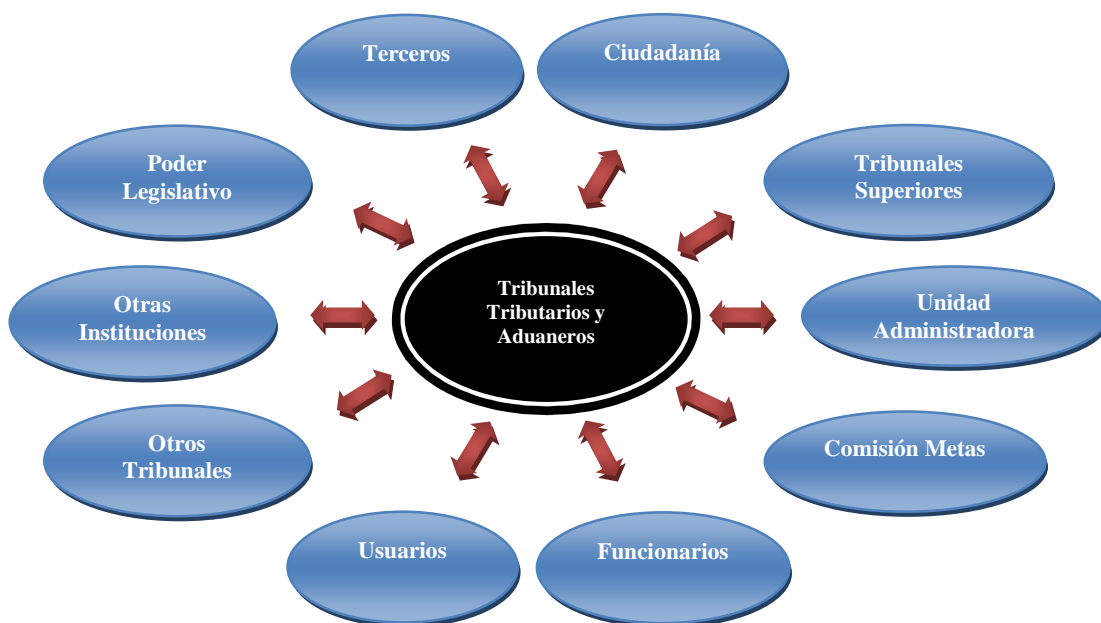
- **Otras Instituciones**

Todas aquellas instituciones o servicios que trabajan o se vinculan con los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Entre otros la Dirección Nacional del Servicio Civil, respecto de los concursos de primer y segundo nivel del tribunal, el Ministerio de Justicia respecto de coordinación con el poder judicial y la Contraloría General de la República respecto de la toma de razón de ciertas actuaciones que le afectan y dictámenes en materias relacionadas con el estatuto administrativo entre otros.

- **Poder Legislativo**

Como poder del Estado tiene por rol fundamental el discutir, modificar y aprobar proyectos de ley que puedan afectar el desempeño, atribuciones o constitución de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Por otro lado en materia específica, la Unidad Administradora efectúa su cuenta pública anual, respecto de la gestión administrativa de los tribunales, en las Comisiones de Hacienda del Senado y de la Cámara de Diputados.

**Esquema N°3**  
**Identificación de Involucrados**



#### **4.2.- ANALISIS DE RELEVANCIA Y FUERZA DE LOS INVOLUCRADOS**

Se priorizarán los involucrados de acuerdo a la clasificación de tres variables, tipo de relación, fuerza y relevancia, con el propósito de focalizar el análisis de intereses y expectativas que se realizará en el capítulo siguiente:

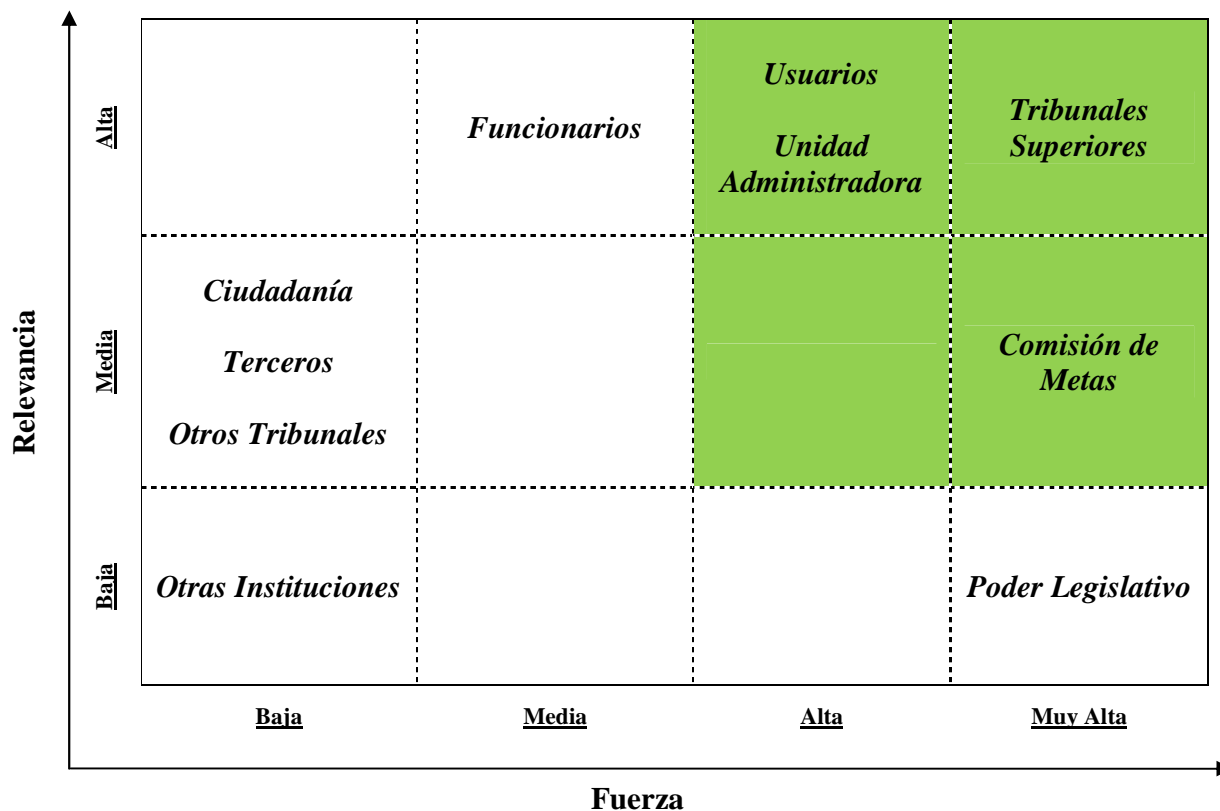
- Tipo de relación o vinculación entre el involucrado y el tribunal, expresado como:
  - ✓ Jerárquica: el vínculo obedece a una relación de supervisión o control que uno ejerce sobre el otro, que pasa a ser supervisado o controlado.
  - ✓ Funcional: relación que nace del normal y necesario desarrollo de las funciones de cada uno, requiriendo o siendo requerido para realizar una actividad.
  - ✓ Informativa: vínculo en el cual uno requiere información del otro, información que no necesariamente es vinculante o tampoco existe la obligación de entregarla.
  
- Relevancia o importancia que representa la existencia y el adecuado funcionamiento de los tribunales para el involucrado, expresado como:
  - ✓ Alta: la función desarrollada por los tribunales impacta de manera relevante el funcionamiento del involucrado, ya sea porque su función depende directamente del desempeño del tribunal, lo que estos hagan condiciona sus acciones futuras o porque un mal desempeño implica responsabilidad conjunta, entre otros factores.
  - ✓ Media: la función desarrollada por los tribunales impacta de manera relativa el funcionamiento del involucrado, ya sea porque su función no depende directamente del desempeño del tribunal, lo que estos hagan no condiciona o no es del todo vinculante a sus acciones futuras o porque un mal desempeño no necesariamente implica responsabilidad conjunta, entre otros factores.
  - ✓ Baja: la función desarrollada por los tribunales no impacta o de hacerlo es poco significativa en el funcionamiento del involucrado, ya sea porque su función no depende del desempeño del tribunal, lo que estos hagan no condiciona o no es vinculante a sus acciones futuras o porque un mal desempeño no implica responsabilidad conjunta, entre otros factores.
  
- Fuerza que puede ejercer el involucrado para velar por que sus intereses y expectativas se cumplan, expresado como:
  - ✓ Muy Alta: los intereses y expectativas pueden ser fijados y controlados por parte del involucrado, contando con las atribuciones legales necesarias para ejercer dichas acciones.
  - ✓ Alta: algunos intereses y expectativas específicos pueden ser fijados y controlados por parte del involucrado, no relacionados a su función principal, contando con las atribuciones administrativas o de hecho necesarias para ejercer dichas acciones.
  - ✓ Media: existen intereses y expectativas que pueden ser planteados y negociados por parte del involucrado, contando con las atribuciones administrativas o de hecho necesarias para ejercer dichas acciones.
  - ✓ Baja: Existen muy pocos intereses que pueden ser planteados o negociados por parte del involucrado, siendo más bien un deseable de su parte más que un objetivo que pueda cumplir sin la voluntad o disposición de la contraparte.

De acuerdo al criterio experto validado con el Jefe de la Unidad Administradora y con abogados expertos en tributación, se determina la clasificación de cada uno de los involucrados en cada una de las tres variables definidas. De igual forma se define que serán priorizados los involucrados que resulten clasificados en el cuadrante compuesto por una relevancia alta y media, y un nivel de fuerza alta y muy alta. En consecuencia, con posterioridad se realizará un análisis de los intereses y expectativas exclusivo sobre aquellos involucrados que resulten priorizados de acuerdo al criterio señalado.

**Tabla N° 1**  
**Clasificación de Involucrados según tipo de relación, relevancia y fuerza**

<b>Involucrado</b>	<b>Tipo de relación</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Fuerza</b>
<b>Tribunales Superiores</b>	Jerárquica	Alta	Muy Alta
<b>Comisión de Metas</b>	Jerárquica	Media	Muy Alta
<b>Unidad Administradora</b>	Funcional	Alta	Alta
<b>Usuarios</b>	Funcional	Alta	Alta
<b>Funcionarios</b>	Funcional	Alta	Media
<b>Ciudadanía</b>	Informativa	Media	Baja
<b>Terceros</b>	Jerárquica	Media	Baja
<b>Otros Tribunales</b>	Jerárquica	Media	Baja
<b>Otras Instituciones</b>	Jerárquica	Baja	Baja
<b>Poder Legislativo</b>	Jerárquica	Baja	Muy Alta

**Esquema N° 4**  
**Priorización de Involucrados**



#### **4.3.- IDENTIFICACIÓN DE INTERESES Y EXPECTATIVAS**

De acuerdo al análisis del punto anterior, el trabajo se centrará en los intereses y expectativas de cuatro involucrados definidos como claves para efectos de orientar la gestión de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, a saber, los Tribunales Superiores, la Comisión de Metas, los Usuarios y la Unidad Administradora.

- **Tribunales Superiores**

Los intereses y expectativas de los Tribunales Superiores, Corte Suprema y Cortes de Apelaciones, de acuerdo con lo declarado en la planificación estratégica del poder judicial y de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, auto acordados de metas y reuniones con representantes de dichas instituciones, están puestos principalmente en:

- Calidad de la atención brindada a los usuarios, desde la óptica de la satisfacción del usuario con el proceso, forma y oportunidad en la que fue atendido e información entregada durante el proceso.
- Fundamentación de las resoluciones entregadas en las distintas actuaciones efectuadas por el tribunal.
- Tiempos de tramitación de causas, atendidos tanto el cumplimiento de los plazos legales establecidos como los asociados a un adecuado proceso, consistente con la experiencia, competencias y cargas de trabajo del tribunal.
- Ejecución de los procesos de calificación de la evaluación de desempeño de los funcionarios del tribunal.
- Tramitación de feriados, permisos administrativos, ausencias y registros de asistencia de los funcionarios de los tribunales.
- Programación y eficiente gestión de las visitas de los Ministros Visitadores a las dependencias de los tribunales con el propósito de evaluar su funcionamiento.
- Cantidad y fondo de los recursos de apelación interpuestos en Corte de Apelaciones referentes a sentencias de primera instancia, las que incluyen las sentencias dictadas por los Tribunales Tributarios y Aduaneros.

- **Comisión de Metas**

Los intereses y expectativas de la Comisión Interinstitucional de Metas de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, de acuerdo a los lineamientos aprobados en programas marcos asociados a los procesos de fijación de metas efectuados desde 2010 a 2013, están puestos principalmente en:

- Diseñar, implementar y evaluar un modelo de atención de usuarios, considerando la definición de procedimientos de atención y el monitoreo de indicadores de calidad y satisfacción de los usuarios. Para la comisión de metas la atención de usuarios integra el proceso de negocio central del tribunal, alcanzando en consecuencia la mirada de la calidad de la atención a la calidad de tramitación de las causas, fondo y forma.
- Diseñar, implementar y evaluar un programa anual de capacitación considerando la medición de las brechas de competencias de los funcionarios del tribunal.
- Diseñar, implementar y evaluar un sistema de información que permita controlar la ejecución y operación de una estrategia institucional, en particular en los ámbitos relacionados a la atención de usuarios y el programa anual de capacitación.



- **Unidad Administradora**

Los intereses y expectativas de la Unidad Administradora, revisado el contexto legal, su misión institucional y entrevistadas las jefaturas de la institución, están puestos principalmente en:

- Eficiencia en el uso de los recursos disponibles, bienes y servicios puestos a disposición de los tribunales para el desarrollo de su función jurisdiccional.
- Formular requerimientos fundados y con adecuadas especificaciones, a través de un proceso planificado y coordinado con la Unidad Administradora, en consideración a los recursos disponibles y plazos de implementación.
- Adecuado uso y conocimiento de la plataforma de comunicación, equipamiento computacional y aplicaciones, en particular del Sistema de Administración de Causas Tributarias y Aduaneras (SACTA), aplicativo que permite la tramitación electrónica de las causas.

- **Usuarios**

Los intereses y expectativas de los usuarios, revisado el contexto legal, respecto de derechos y obligaciones, encuestas de satisfacción efectuada y evaluación general de satisfacción efectuada por el poder judicial sobre atención ciudadana, están puestos principalmente en:

- Tiempos de tramitación que permitan resolver los reclamos sobre contingencias tributarias o aduaneras, minimizando el impacto en costos de los usuarios, tiempo y monetarios.
- Resoluciones, en particular sentencias definitivas, debidamente fundadas, con criterios claros, ajustadas a derecho y emitidas garantizando un debido proceso.
- Información, notificaciones y otras formalidades del proceso de tramitación, entregadas de manera oportuna, clara y factible de acceder en forma remota.
- Funcionarios altamente calificados que brinden una atención de calidad, operen como contrapartes técnicas altamente calificadas y entreguen soluciones a los usuarios, sin perjuicio de la debida reserva que la ley impone al proceso de tramitación.

#### **4.4.- SISTEMATIZACIÓN DE INTERESES Y EXPECTATIVAS**

En consideración a los intereses y expectativas identificadas anteriormente, se determinan los principales ámbitos sobre los cuales se enfocará este trabajo, subconjunto al cual se arriba analizando los intereses comunes entre los involucrados, la importancia que para estos tiene, la representatividad de los cuatro involucrados identificados y la relación o dependencia entre los planteamientos de los distintos involucrados.

Para los Tribunales Superiores, los tiempos de tramitación, la calidad de la atención brindada y la cantidad de recursos interpuestos a las actuaciones del tribunal son intereses declarados. Por otro lado el desarrollo de los procesos de calificación de la evaluación de desempeño de los funcionarios y la tramitación de ausencias, cae en el ámbito de las tramitaciones administrativas, documentos, oficios o resoluciones que deben ser elaboradas para el buen desarrollo de las funciones. Las visitas de ministros visitantes están asociadas a una superintendencia del funcionamiento operativo, de los registros, aplicación de procedimientos y debidos archivos. Finalmente la cantidad y fondo de los recursos de apelación tienen una fuerte dependencia de las competencias de los funcionarios del tribunal con lo cual se fortalece la fundamentación de las causas, el debido proceso y la ausencia de vicios en la tramitación.

La comisión de metas de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, en los programas de metas elaborados, fija tres áreas o lineamientos de trabajo, la primera asociada al ámbito de la atención de los usuarios con foco en la calidad, fondo de las resoluciones y oportunidad de la atención. La segunda área de trabajo está orientada a las competencias de los funcionarios, buscando la definición de brechas y diseño de programas de capacitación que permitan cubrirlas. La tercera línea de trabajo está relacionada a la identificación de los procesos y productos estratégicos y la generación de información e indicadores que permitan monitorear su funcionamiento y el uso de los recursos de la institución para lograr el cumplimiento del mandato legal para el cual fueron generados los tribunales.

La Unidad Administradora, define como intereses principales la eficiencia en el uso de los recursos, bienes y servicios utilizados por los tribunales. Por otro lado identifica la adecuada y oportuna formulación de requerimientos, lo que entenderemos vinculado con el uso eficiente de recursos, en el ámbito de su determinación, dado que, tratándose de necesidades debidamente fundadas y planificadas, es posible movilizar los recursos de la institución de manera eficiente. Finalmente identifica el conocimiento y adecuado uso de los recursos informáticos y tecnológicos, que tiene aristas de competencias de los funcionarios pero además de uso eficiente de recursos no recargando innecesariamente las áreas de soporte o mesas de ayuda disponibles.

Los usuarios plantean como intereses el tiempo de tramitación de los reclamos, lo cual tiene incorporado el uso eficiente de los recursos, del tribunal y propios en términos de costos de defensa y tiempo dedicado al proceso. Por otro lado plantean las competencias de los funcionarios, capaces de brindar adecuada información durante el proceso y preparar sus casos con fundamentaciones claras y ajustadas a derecho. Además plantean la necesaria información y claridad del proceso, lo que se traduce en calidad de atención, relacionado con el punto anterior.

En la tabla siguiente se muestra la sistematización del análisis de los intereses y expectativas de los involucrados identificados para los tribunales tributarios y aduaneros.

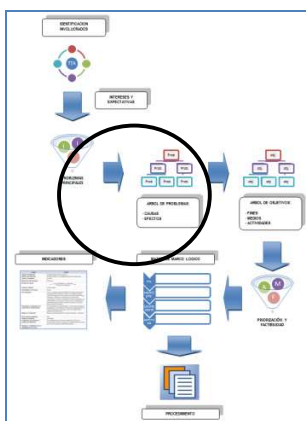
**Tabla N° 2**  
**Intereses o expectativas según involucrados**

<b>Interés o Expectativa</b>	<b>Tribunales Superiores</b>	<b>Comisión de Metas</b>	<b>Unidad Administradora</b>	<b>Usuarios</b>
<b>Tiempo de tramitación</b>	x			x
<b>Calidad de atención</b>	x	x		x
<b>Calidad técnica de las sentencias</b>	x	x		x
<b>Tramitaciones administrativas</b>	x			
<b>Visitas de ministros visitadores</b>	x			
<b>Funcionarios competentes</b>	x	x	x	x
<b>Sistema de información</b>		x		
<b>Eficiencia en uso recursos</b>			x	x

En consideración a las expectativas e intereses identificados, a la necesaria representatividad que deben tener todos los involucrados priorizados en el diseño del sistema de gestión y la convergencia de intereses analizada, este estudio se focalizará en las siguientes cuatro intereses:

- Tiempo de tramitación de causas
- Calidad de atención de usuarios
- Calidad técnica de las sentencias
- Funcionarios competentes
- Eficiencia en el uso de recursos

## 5.- IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS A RESOLVER



A partir de los intereses y expectativas de los involucrados se identifican los problemas a resolver. Metodológicamente los problemas son las expectativas traducidas a una situación negativa que debe ser revertida. Cada problema identificado se aborda examinando los efectos que los provocan y las causas que lo determinan, mediante la construcción de los árboles de problemas, causas y efectos. Se detectan los siguientes problemas:

- El interés o expectativa "Tiempo de tramitación de causas" se traduce en el problema: **Demora en la tramitación de las causas tributarias y aduaneras.**
- El interés o expectativa "Calidad de atención de usuarios" en el problema: **Insatisfacción del usuario con el proceso de atención de tribunales.**
- La "Calidad técnica de las sentencias" en el problema: **Deficiente calidad técnica de las sentencias emitidas.**
- A su vez el interés o expectativa "Competencias de los funcionarios" en el problema: **Bajo conocimiento de los funcionarios para el desarrollo de sus funciones.**
- Y finalmente el interés o expectativa "Eficiencia en el uso de recursos" en el problema: **Uso ineficiente de los recursos disponibles.**

En los puntos siguientes se analizan las causas y efectos existentes para cada uno de los problemas identificados.

## **5.1.- DEMORA EN LA TRAMITACIÓN DE LAS CAUSAS TRIBUTARIAS Y ADUANERAS RECLAMADAS**

Análisis del problema Demora en la tramitación de las causas tributarias y aduaneras reclamadas (ver árbol de causas y efectos de este problema en Anexo N°3, Construcción de Árboles de Problemas):

### **a) Análisis de las causas asociadas al problema:**

- **Insuficientes Recursos disponibles**

Se refiere entre otros a la cantidad de equipos computacionales (computadores, impresoras, y escáner entre otros necesarios para la función principal de los tribunales) disponibles para los funcionarios o la velocidad de reposición de estos frente a fallas u otro tipo de inconvenientes, servicios técnicos y garantías contratadas. La necesidad de personal para la operación normal del tribunal o dotación adicional dada una contingencia particular, por ejemplo procesos de reavalúo que podrían generar volumen de reclamos y especialización distinta a la requerida en periodos normales. Insumos de oficina para el debido trabajo de los funcionarios, desde hojas de impresora, lápices, servicios de correo y movilización para despachos e inspecciones en terreno entre otros.

- **Bajo desempeño de los funcionarios**

Funcionario del tribunal que pese a tener competencias suficientes para el desarrollo de las funciones encomendadas, no la realizan adecuadamente por desidia, falta de rigurosidad, ausencia de supervisión o retroalimentación inadecuada.

- **Falta de conocimiento de los funcionarios**

Existencia de brechas de conocimiento que implican el desconocimiento y horas adicionales de estudio para analizar las causas y fundamentar las resoluciones. Si bien es cierto en el ámbito tributario y aduanero existen lógicas de cálculo y aspectos de manejo común generalizado por los especialistas, la diversidad y complejidad de las materias es alta. Por otro lado el manejo parcial de materias procesales puede a su vez ralentizar la toma de decisiones, sin perjuicio de las necesarias competencias del ámbito de la gestión para quienes ejecutan procedimientos y desarrollan trabajo de equipo altamente especializado.

- **Herramientas tecnológicas deficientes**

La existencia de aplicaciones con funcionamientos erráticos, lentos o poco amistosos generan a su vez retraso en las actividades que deben los funcionarios desarrollar y en consecuencia afectan los tiempos de tramitación de causas.

En este punto deben considerarse además las velocidades de conexión, ancho de banda disponibles, capacidad de equipos computacionales, computadores, impresoras, escáner, servidores y datacenter.

- **Ausencia de control en el proceso**

El proceso de tramitación involucra la participación de al menos cuatro funcionarios con tareas específicas en él. El proceso tiene del orden de veinte estados, cada uno con plazos específicos diferentes. En un momento determinado del tiempo, el tribunal tiene causas en distintos niveles de desarrollo. Los medios de resolución y análisis difieren en cada caso,

sujetos a la complejidad de la materia tratada, los antecedentes aportados por las partes y los mecanismos de pruebas decretados por el tribunal entre otros factores. Todo lo hace necesario un adecuado nivel de control al proceso con el propósito de cautelar su debido cumplimiento, de lo contrario la posibilidad de impactar el tiempo de tramitación es alta.

- **Bajo liderazgo de la jefatura**

El liderazgo entendido como la capacidad para definir y entregar directrices, alinear al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos, cautelar el adecuado desempeño de los funcionarios, movilizar los recursos de la organización y gestionar las necesidades que pueda tener, con sus respectivas contrapartes; tiene un rol clave para el cumplimiento del proceso de tramitación, impactando su ausencia o deficiente aplicación los tiempos de tramitación.

- **Dificultad de la materia tratada en reclamo**

La dificultad intrínseca de las causas está directamente asociada al tiempo de tramitación que esta tendrá, sea por la complejidad de la materia de fondo, o porque no exista jurisprudencia o doctrina asociada al caso, o la evidencia acompañada por las partes no otorgue la claridad suficiente para resolver o existan elementos que hagan compleja su resolución. Para efectos de análisis de este problema, más allá de las competencias y experiencia del tribunal, o claridad de procedimientos e información entregada, se trata de una causa que escapa al ámbito de control del tribunal, razón por la cual en la etapa siguiente no será considerada como objetivo a perseguir, en línea con lo establecido en la bibliografía relacionada en cuanto a no reflejar la situación en el árbol de objetivos cuando no sea razonable considerar la manifestación opuesta del problema analizado.

- **Cantidad de causas reclamadas**

La cantidad de causas reclamadas en los tribunales, a una dotación fija por ley, sin perjuicio de contrataciones adicionales que se pueda realizar, sin lugar a dudas impacta el tiempo de resolución de estas. Ahora bien, el volumen de causas reclamadas tiene su origen en dos variables externas al tribunal, la primera es la cantidad y calidad de las fiscalizaciones que puedan realizar el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio Nacional de Aduanas, la segunda, el ejercicio del derecho a reclamo que desee ejecutar el reclamante. En ambos casos no interviene el tribunal como generador de causa. En esta lógica, se trata a su vez de una causa que escapa al ámbito de control del tribunal, razón por la cual no será considerada como un objetivo a perseguir, en línea con lo establecido en la bibliografía relacionada en cuanto a no reflejar la situación en el árbol de objetivos cuando no sea factible de abordar o depende de terceros.

## **b) Análisis de los efectos asociados al problema:**

- **Retraso de otras actividades**

El tiempo de dedicación por parte de un funcionario, al análisis y tramitación de una causa, podría ser estimado en una cierta cantidad de horas. Por otra parte, es posible asumir que el retraso o demora, es decir una dedicación de tiempo mayor a la prevista cuya cantidad podríamos estimar como el tiempo efectivo de tramitación menos el tiempo estimado, necesariamente afectó el desarrollo de otras causas por cuanto no pudo ser destinado a su tramitación.

- **Baja evaluación del equipo del tribunal**

Una variable importante para los usuarios y la ciudadanía en general es el tiempo de tramitación de las causas, es decir el tiempo destinado por el tribunal a resolver las contingencias tributarias o aduaneras que han sido reclamadas. Este efecto no sólo está relacionado al malestar por el tiempo transcurrido en la resolución de la causa y la consecuente incertidumbre asociada, sino a los costo relacionados a su no oportuna resolución, entre estos, el costo de oportunidad del dinero, al no poder disponer de los recursos en contingencia, a las costas del proceso y efecto de reajustes e intereses sobre los montos del periodo transcurrido. Lo anterior necesariamente tiene asociado un grado de insatisfacción de parte de los usuarios, lo que necesariamente se traduce en una baja evaluación del desempeño del tribunal.

- **Baja evaluación poder judicial**

En una lógica similar a la anterior, al ser los tribunales parte del sistema de justicia, más allá de la diferencia administrativa que tiene su estructura respecto de los tribunales que integran el poder judicial, implica que la evaluación que pueda tener el usuario de los tribunales tributarios y aduaneros, afecte necesariamente al poder judicial, extrapolando su evaluación.

- **Incumplimiento de plazos legales**

La demora en la tramitación de las causas, independiente de la etapa en la cual se manifieste el retraso, escaneo de documentos, análisis de información y pruebas, redacción de resoluciones, audiencia de testigos, peritajes o publicación de sentencias, entre otros, pone en riesgo el cumplimiento de plazos legales. Si bien es cierto el plazo más estricto se encuentra en la última etapa, una vez finalizado el probatorio, no es menos cierto que se trata de la etapa más compleja, dado que es cuando se debe, en función de la información disponible en el proceso y las diferentes medidas para resolver que el juez pueda haber determinado, analizar y sancionar el caso, emitiendo la sentencia definitiva que fijará el criterio y resolución del caso, sin perjuicio de la posibilidad del usuario de recurrir a un recurso de apelación. En definitiva un retraso en esta etapa, que implique la demora superior a 60 días desde dictados los autos para fallo, implicaría derechamente el incumplimiento de un plazo establecido en la ley.

- **Insatisfacción del usuario**

La demora en la tramitación y la baja evaluación del tribunal y del poder judicial, se manifiesta por la incertidumbre jurídica del usuario, que lo saca de su competencia principal, cual es el negocio o giro que desarrolla, para dedicar su atención, energía y tiempo en resolver una contingencia tributaria o aduanera. Sin ir más lejos es necesario recordar que los usuarios llegan al tribunal luego de un desacuerdo con los resultados de un proceso de fiscalización del Servicio de Impuestos Internos o del Servicio Nacional de Aduanas, del cual se impugnan situaciones y en definitiva montos con los cuales el usuario discrepa. De esta forma al presentar su reclamo en tribunal, la situación ya viene con un grado de desgaste, estando su paciencia y expectativas condicionadas además por el grado de desgaste vivido. Sin perjuicio de ello, es además razonable pensar que el costo alternativo de estar desembolsando para resolver un conflicto o destinando tiempo a resolver versus producir, genera insatisfacción que debe al menos ser considerada como parte del análisis.

- **Deterioro del clima interno**

El clima frente a situaciones de demora en la tramitación de causas tiene al menos dos componentes, uno está relacionado a la búsqueda de responsabilidades al interior del equipo, situación que en general tiende a focalizar y asignar culpa sobre los funcionarios menos competentes o motivados, objetivamente o no, y el otro está relacionado a la imagen proyectada por el tribunal. Al estar el sistema conformado por 18 tribunales, las comparaciones son inevitables y en consecuencia aquellos tribunales con tiempos de tramitación mayor, se sienten en grado inferior respecto del resto, aun cuando no se haya efectuado distinción alguna al respecto. De esta forma el clima del tribunal se ve deteriorado, pudiendo incluso generarse polarización y conflictos entre los distintos grupos que mutuamente se responsabilizan por el funcionamiento del tribunal.

- **Uso ineficiente de recursos**

La demora en los tiempos de atención, más allá de la validez de las causas que lo motivan, implica el consumo de mayores recursos que los previstos originalmente. Si lo visualizamos para una causa particular, podríamos cuantificar el costo alternativo del tiempo en exceso dedicado a la tramitación de la causa, los costos directos incurridos, tales como costas del caso, peritajes, compulsas, honorarios de mandatarios o representantes. Por otro lado, el considerar un mayor tiempo de dedicación del equipo de trabajo, implica mayor consumo de electricidad, mayor cantidad de horas de uso de equipos computacionales, con el efecto natural sobre su vida útil y mayores insumos de materiales.

## **5.2.- INSATISFACCIÓN DEL USUARIO CON EL PROCESO DE ATENCIÓN EN TRIBUNALES**

Análisis del problema Insatisfacción del usuario con el proceso de atención en tribunales (ver árbol de causas y efectos de este problema en Anexo N°3, Construcción de Árboles de Problemas):

### **a) Análisis de las causas asociadas al problema:**

- **Alto tiempo de tramitación**

El tiempo medido como el tiempo transcurrido de la interposición del reclamo hasta su definitiva solución, en esta instancia con la sentencia definitiva emitida por el tribunal, es una fuente generadora de insatisfacción, recordemos que cuando se recurre al tribunal es porque se han agotado las instancias de resolución con el Servicio de Impuestos Internos y con el Servicio Nacional de Aduanas, las que eventualmente pudieron tener a su vez un proceso largo y agotador. Por otro lado lo que se discute de fondo, más allá de certeza jurídica asociada a una materia tributaria o aduanera, es una cuantía en dinero que ambas partes argumentan tener derecho. Luego existe implícito al reclamo, el monto mismo de la cuantía, más el costo alternativo asociado y el costo del proceso, conocido como costas procesales, sin perder de vista además el costo en tiempo del interviniente contribuyente, en términos de la desviación de energías hacia la contingencia versus hacia su negocio, fuente generadora de su riqueza.

- **Mala calidad de atención brindada**  
 Entendido como el trato recibido en las diferentes instancias de comunicación que se deban realizar con el tribunal, de manera telefónica o presencial en sus oficinas, cuando se efectúa una consulta general o específica o cuando se concurre a entregar escritos en el contexto de la tramitación de causas. Afecta a su vez la satisfacción usuario la mala calidad asociada a los plazos de respuesta a consultas, la múltiple derivación de una consulta, la ausencia de responsables claramente definidos que asuman la relación con el usuario y la falta de compromiso de los funcionarios del tribunal con la consulta recibida. La actitud de los funcionarios es un elemento que determina o predispone la relación y la evaluación de la satisfacción del usuario. Finalmente indicar que la existencia de protocolos de respuesta, explicaciones adecuadas en forma y fondo cuando no se pueda o no se tenga la información requerida son elementos que mejoran la percepción de la atención brindada, aun cuando en definitiva no se entregue nada.
- **Escasa información en tramitación**  
 Desconocer el estado de desarrollo del análisis en el cual se encuentra el caso reclamado en un determinado momento del tiempo, cual es el plazo esperado para tener una respuesta o solución y en definitiva desconocer las etapas siguientes oportunamente. El usuario, no necesariamente su mandatario o representante, desconoce las etapas y en definitiva debe recurrir al intermediario para comprender el proceso de tramitación en el cual se encuentra inserta su reclamación. Lo anterior introduce incertidumbre en proceso que termina influyendo en la satisfacción de usuario con el proceso, al no recibir de parte del tribunal información que le permita tener claridad de su proceso y en definitiva controlar expectativas relacionadas.
- **Pobre fundamentación de resoluciones**  
 Las materias reclamadas, en términos generales, guardan relación con la aplicación de la ley en la determinación de impuestos, uso de franquicias o cumplimiento de obligaciones administrativas establecidas. Luego, las sentencias emitidas por los tribunales interpretan estos ámbitos, de acuerdo a los antecedentes vistos, las pruebas efectuadas y el análisis del contexto legal asociado. Las partes, una vez emitidas las sentencias, tendrá a su vez una opinión de la sentencia en términos del proceso efectuado para arribar a las conclusiones y al mismo tiempo de la calidad interpretativa aplicada por el tribunal. Cuando esta última no otorga un total convencimiento, no sólo se genera un importante grado de insatisfacción sino también una alta posibilidad de reclamo en instancia superior buscando revertir la sentencia emitida. Sin perjuicio de esto, existirán siempre recursos en instancias superiores no necesariamente asociados a insatisfacción, sino buscando agotar todas las instancias que pudieran permitir obtener un fallo favorable a sus intereses.
- **Escasa difusión del procedimiento judicial**  
 El desconocimiento de la existencias de una instancia de reclamo judicial, el cómo ésta funciona, las formalidades que tiene, la institucionalidad en la cual se pueden ejercer estos derechos, la ubicación geográfica de los tribunales y/o los plazos que comprende, generan insatisfacción para el usuario. Más allá del hecho que la ley se presume conocida por todos, necesariamente es deseable que la existencia de derechos legales sea acompañada de una adecuada difusión a la ciudadanía, que le permita ejercerlos plenamente. El desconocimiento, entre otros asociado a una escasa difusión del sistema, genera desigualdad de oportunidades, de igual forma que saber que el sistema existe pero no



saber cómo usarlo o creer que no se tiene derecho a utilizarlo, puede generar no solo insatisfacción sino frustración o resentimiento en particular en aquellos segmentos con menor oportunidades.

- **Bajo conocimiento de los funcionarios**

Como fue analizado anteriormente, la existencia de brechas de conocimiento en los diversos ámbitos de responsabilidad del tribunal, como son la resolución de causas, la atención de usuarios o la gestión misma del tribunal, implican insatisfacción en el usuario. En la medida que estas brechas sean detectadas, ya sea por las respuestas entregadas en los canales de atención, los argumentos expresados en la necesaria relación en el proceso de tramitación, así como también por la argumentación de las resoluciones intermedias, deterioran la confianza en el trabajo del tribunal e introducen incertidumbre respecto de los resultados a obtener en el proceso.

- **Alta expectativas del usuario**

Las declaraciones de una justicia moderna y eficiente deben necesariamente ir acompañadas de las acciones que permitan que dichas declaraciones se materialicen en resultado. La ausencia de información de procedimientos y plazos involucrados, no permite que el usuario haga un manejo de expectativas con el proceso, esperando que las respuestas sean inmediatas y favorables, evaluando la gestión del tribunal como deficiente, aun cuando este se haya ceñido a los plazos procesales y su argumentación haya estado sujeta a derecho. De ahí la necesidad de contextualizar adecuadamente la instancia de justicia existente, otorgando la información al usuario que le permitan acotar sus expectativas del proceso, moderando su evaluación y generando insatisfacción sólo cuando los resultados, escapen a los estándares entregados, en el mejor escenario por supuesto.

- **Difícil acceso a la justicia tributaria y aduanera**

La existencia de barreras de entrada, ya sea por los costos asociados al sistema, el tiempo que requiere, el conocimiento mínimo que requiere, la necesaria intermediación de abogados en procedimientos particulares o la ubicación geográfica, son fuentes de insatisfacción para el usuario, al percibir este que no es de utilidad que existan instancias de justicia como la disponible por cuanto en definitiva no generan igualdad de acceso, siendo instancias de justicia para segmentos particulares. De ser así, es importante que esas declaraciones sean claras, definiendo por ejemplo que ciertos segmentos de contribuyentes o causas con determinadas cuantías deberían tender a resolver sus problemas en las vías alternativas administrativas dispuestas por los Servicios. Como sea, lo importante es que las declaraciones de alcance y procedimientos sean del todo claras.

## **b) Análisis de los efectos asociados al problema:**

- **Reconvención de instancia superior**

La insatisfacción del usuario manifestada formal y fundadamente puede tener asociado efectos en instancias superiores, de tal forma que se revisen los antecedentes presentados y en función de estos se reconvenga al juez o a su equipo por las causas que motivaron la insatisfacción, que como revisamos en el punto anterior pueden estar fundadas en el trato, en la calidad de la atención brindada, en el tiempo de tramitación, en la escasa

información entregada en el proceso o al conocimiento expresado por los funcionarios en el proceso.

- **Baja evaluación del equipo del tribunal**

Al contar con procedimientos formalmente establecidos sobre atención de usuarios o incluso simples directrices o instrucciones en la materia, los funcionarios deberán velar por su cumplimiento, en consecuencia aquellos aspectos relacionados a la calidad de atención, trato y entrega adecuada de información serán aspectos a monitorear y evaluar como parte del desempeño de los usuarios. Por otro lado, la competencia o habilidad de los funcionarios es así también un ámbito de evaluación, asociado a programas de capacitación. Aspectos más generales como la eficiencia y cobertura de la difusión, en sus diversos medios disponibles es un aspecto más general, sujeto a presupuesto y competencias específicas que deben ser externalizadas.

- **Mala evaluación ciudadana**

Los aspectos citados como causas de insatisfacción, condicionan la evaluación que pueda llegar a tener la ciudadanía del trabajo desarrollado por el tribunal. Esta no sólo se puede manifestar en términos de rumor o malestar en el usuario o grupo particular de estos, sino también en acciones concretas de agrupaciones más formales existentes, que por lo específico de los ámbitos tributarios y aduaneros suelen además tener influencia y poder suficiente para ser escuchadas. De esta forma colegios de abogados, colegios de contadores auditores, centros de estudios, agentes de aduana u otras asociaciones, utilizando medios de difusión e influencia de manera adecuada pueden hacer una velada crítica al tribunal o al sistema, poniendo de manifiesto sus debilidades y generando agenda que motive modificaciones legales, sanciones o remociones incluso.

- **Incumplimiento estándares institucionales**

La existencia de estándares y protocolos de atención relacionados a la atención ciudadana, definen la directriz del tribunal en la materia, la cual más allá del mandato legal central asociado a la emisión de sentencias, busca velar por aspectos relacionados a la calidad de la atención. En consecuencia, el resultado de la aplicación de estos protocolos, manifestado como la insatisfacción del usuario, es un claro indicador de una no adecuada definición o aplicación de los estándares deseados en la materia.

- **Baja evaluación poder judicial**

En la línea de lo comentado en los puntos anteriores, al tratarse de tribunales especiales y en consecuencia estar bajo la superintendencia del poder judicial, para todos los efectos su funcionamiento se encuentra indexado al sistema de justicia completo, de tal manera que basta que uno de los componentes del sistema falle o tenga problemas para que en definitiva se generalice la evaluación. Sin ir más lejos, cuando se instala la idea de la puerta rotatoria en el colectivo social, no se discrimina cual es el tribunal, el juez, la ley o la materia específica que ocurre, y en definitiva se realiza una evaluación generalizada que en definitiva afecta al sistema en su completitud.

- **Deterioro del clima interno**

Al igual que en el caso de la demora en la tramitación, cuando se está frente a situaciones de insatisfacción del usuario, conflictos por trato, calidad de atención, demora, competencias detectadas o alguna de las causas que gatillan la insatisfacción, se tenderá a

buscar responsables entre los mismos funcionarios, con mayor intensidad si las directrices o reconvenciones no son entregadas de manera focalizada a los involucrados, sino generalizada a todos los funcionarios. El rendimiento de los funcionarios responsables o responsabilizados puede decaer y además se podría generar un resentimiento hacia sus compañeros. Por otro lado, la imagen proyectada del tribunal se podría ver deteriorada, más aún en términos comparativos, al estar el sistema conformado por 18 tribunales, los otros podrían a su vez responsabilizarlos de la baja evaluación del sistema como un todo. De esta forma, el clima del tribunal se ve deteriorado, pudiendo incluso generarse polarización y conflictos entre los distintos grupos que mutuamente se responsabilizan por el funcionamiento del tribunal o entre tribunales.

- **Reclamo a instancia superior**

Efecto muy relacionado al citado respecto de la reconvención de una instancia superior. En función de la formalidad y lo fundado de los argumentos expuestos en el reclamo presentado en la instancia superior, serán las medidas que decida adoptar, ya sea desde archivar el caso o realizar una investigación al respecto. Ahora bien, el usuario siempre podrá elevar sus reclamos, contando por supuesto con el respaldo legal para realizarlo, lo que no necesariamente implica que tenga los fundamentos para ellos, por ejemplo, podría un plazo parecer excesivo, sin embargo si está dentro de los rangos establecidos en la ley o es lo que en general o en promedio demora la ejecución de cierto procedimiento, no podría haber mayor problema para que la instancia superior desestime dicho reclamo. Sin duda, por otro lado los reclamos diversos y reiterados, aun cuando no estén fundados pueden ser una alerta para la instancia superior, quien podría bajo dicho escenario tomar cartas en el asunto con el objeto de evaluar in situ lo que podría estar asociado a dichos reclamos.

### **5.3.- DEFICIENTE CALIDAD TÉCNICA DE LAS SENTENCIAS EMITIDAS**

Análisis del problema Deficiente calidad técnica de las sentencias emitidas (ver árbol de causas y efectos de este problema en Anexo N°3, Construcción de Árboles de Problemas):

**a) Análisis de las causas asociadas al problema:**

- **Bajo conocimiento de los funcionarios**

Podría ser considerada como la causa principal en la deficiente fundamentación de una causa, sin embargo es posible visualizar otras causas determinantes de la calidad técnica y no menos importantes. En el análisis del árbol siguiente, relacionado al conocimiento de los funcionarios, se profundizan las potenciales raíces del bajo conocimiento de los funcionarios, que pueden abarcar distintos ámbitos, desde una inadecuada definición de perfiles de cargos, procesos de selección deficientes, poca rigurosidad en la determinación de brechas de competencias e incluso la ejecución de programas de capacitación poco efectivos. Ahora bien, más allá de lo que pudo haber provocado el desconocimiento del funcionario, en el hecho objetivo que un funcionario no cuente con el conocimiento suficiente para enfrentar un problema que debe solucionar, la probabilidad de error o que su línea argumental no sea robusta es mayor comparado al escenario donde el funcionario si tenga todo el conocimiento para abordarlo, descontado el mayor esfuerzo que pudiera significar arribar a la solución.

- **Ausencia de instancias de validación**

La estructura del proceso requiere que todas las actuaciones del tribunal sean firmadas por el juez, lo que no significa necesariamente que este haga un análisis exhaustivo de los documentos que debe firmar, más aún cuando se trata de resoluciones de mero trámite, no relevantes en el fondo de lo reclamado por el usuario. Ahora bien, en el caso que las resoluciones aumentan su importancia, siendo la sentencia definitiva o resolución de término la de mayor importancia, las instancias de validación cobran a su vez mayor importancia. Recordando que las dotaciones de los tribunales son pequeñas, frente a situaciones de riesgo tales como, existencia de funcionarios con poca experiencia, o con brechas de conocimiento o errores en trabajos anteriores entre otros, se deberán desplegar acciones mitigadoras de acompañamiento o validación que permitan asegurar una adecuada fundamentación de las causas. La existencia de estas acciones podría asegurar la calidad técnica de esta, aun cuando no la garantice. Tribunales con mayor cantidad de causas, producen un nivel de carga de trabajo importante en el juez, quien como indicábamos debe firmar todas las resoluciones que emita el tribunal, en esta lógica una revisión detallista de su parte afecta el tiempo de salida de las causas, razón por la cual se requiere el despliegue de distintas acciones para minimizar el tiempo sin afectar la calidad.

- **Pobre estructura de desarrollo de las sentencias**

La existencia de una metodología para el análisis de las causas, así como el contar con una estructura tipo a seguir para su desarrollo y construcción, pueden afectar la calidad técnica. Al decidir caso a caso el contenido a incorporar en las resoluciones se pueden, eventualmente, dejar fuera aspectos importantes, quizá no esenciales pero que robustecen la línea argumental seguida y otorgan al interviniente claves importantes de los fundamentos tenidos a la vista previa redacción y ejecución de la sentencia o resolución de término. La estructura adicionalmente facilita las instancias de validación, dado que se pueden centrar en ciertos puntos, fáciles de detectar, priorizando focos argumentales por sobre antecedentes. Finalmente la existencia de una estructura facilita el entendimiento de los involucrados con ella y a su vez genera una percepción de orden y claridad de lo obrado.

- **Dificultad del caso reclamado**

La complejidad inherente del caso puede ser un factor gravitante respecto de la argumentación entregada, siempre entendida por la variedad de aristas, materias y empresas involucradas, como por ejemplo lo sería el análisis del complejo Caso Cascadas de las empresas controladas por el Sr. Ponce Lerou. Por otro lado la dificultad del caso podría estar relacionada a deficiente información aportada en el proceso o la ausencia de evidencia suficiente que permita cerrar adecuadamente el caso. Todo lo anterior implica un riesgo mayor en la calidad técnica del fallo. El análisis de este problema escapa al ámbito de control del tribunal, razón por la cual en la etapa siguiente no será considerado como objetivo a perseguir, en línea con lo establecido en la bibliografía relacionada en cuanto a no reflejar la situación en el árbol de objetivos cuando no sea razonable considerar la manifestación opuesta del problema analizado.

- **Escasa jurisprudencia y doctrina**

La existencia de jurisprudencia judicial y administrativa, es decir casos similares resueltos por tribunales de justicia o por instituciones públicas facultadas, así como también la

existencia de doctrina a la que se pueda recurrir, estudios o análisis de expertos nacionales o internacionales sobre la materia tratada, apoyan el análisis del caso y en consecuencia robustecen su fundamentación. Por el contrario, la ausencia de estos, implica necesariamente que la fuente principal de los argumentos estará dada por la ley, lo que en definitiva deja la argumentación condicionada además a la capacidad de análisis y de interpretación del funcionario. El análisis de este problema escapa al ámbito de control del tribunal, razón por la cual en la etapa siguiente no será considerado como objetivo a perseguir, en línea con lo establecido en la bibliografía relacionada en cuanto a no reflejar la situación en el árbol de objetivos cuando no sea razonable considerar la manifestación opuesta del problema analizado.

- **Poca rigurosidad en el análisis**

El tribunal y un funcionario en particular podrían contar con toda la información disponible, argumentación del reclamo, descargos del reclamado, pruebas suficientes y contundentes, jurisprudencia y doctrina, es decir, el escenario ideal para el análisis y elaboración de un fallo. Sin embargo, si no es riguroso en el análisis, si no utiliza toda la información necesaria, y en definitiva si argumenta el fallo sin atender a todos los aspectos relacionados, la calidad técnica se puede ver mermada, se pueden haber desestimado elementos o descartado interacciones entre estos, que pudieran resultar relevantes al objeto de concluir adecuadamente el caso reclamado.

- **Poca rigurosidad en la confección de la sentencia**

En la lógica del punto anterior, pese a haber realizado un buen análisis, en función de la información disponible para ello, es decir, haber revisado y estudiado acuciosamente la argumentación del reclamo, descargos del reclamado, pruebas, jurisprudencia y doctrina, si esta no fue adecuadamente conducida a la línea argumental plasmada en el fallo, es posible que este sea deficiente en términos de su calidad técnica. Cobra relevancia el uso y la redacción de los argumentos, la lógica en la cual estos son vertidos y la manera en la que consecuentemente determinan la sentencia definitiva emitida por el tribunal. Este punto tiene a su vez una relación estrecha con la estructura de las resoluciones, tema abordado anteriormente, por cuanto la definición y aplicación de una estructura dificulta la omisión de antecedentes que puedan resultar relevantes, al estar estos citados dentro de la estructura. Lo anterior sin perjuicio de la capacidad de comprensión y competencias que puedan tener los funcionarios para hacer un buen análisis o interpretación de la diversa documentación que puedan tener disponible.

- **Escaso tiempo de dedicación**

En este punto, el tiempo estará definido tanto como aquel restringido por la jefatura, que condiciona la entrega de la resolución a un cierto plazo determinado, como por el dedicado efectivamente por el funcionario. Ambos tiempos tienen sutilezas asociadas, el primero podría estar estimado en función de un deseable, sin elementos objetivos que permitan determinar el plazo de revisión de la información y redacción de información en función del volumen de información y la dificultad del caso. Por otro lado, el segundo puede a su vez estar sujeto a la disposición, motivación y competencias del funcionario. Cualquiera sea el escenario, si no existe una adecuada determinación del tiempo necesario para resolver y la asignación de este no se condice con la anterior, necesariamente tendrá efectos sobre la calidad técnica del fallo.

## **b) Análisis de los efectos asociados al problema:**

- **No confirmación de fallo en instancia superior**

Sea por el análisis y argumentación entregada, por la coherencia de su redacción, así como también por la no adecuada revisión de elementos relevantes acompañados en el proceso, el fallo no tendrá una calidad adecuada, siendo más probable una no confirmación de la sentencia en la instancia superior. Sin duda existen casos en los cuales las instancias superiores no confirman los fallos emitidos y no necesariamente estamos frente a problemas de calidad, sino a diferencias en las interpretaciones efectuadas, la cual está sujeta al contexto legal, pero además a la información presentada y a los elementos de prueba revisados. En consecuencia se debe tener presente que una pobre calidad de la sentencia puede provocar la no confirmación del fallo, sin embargo la no confirmación del fallo no necesariamente obedece a la calidad de este.

- **Interposición de recurso de queja**

Durante el proceso de reclamación, el usuario puede percibir, fundadamente o no, que sus derechos no han sido respetados o puede tener reparos con el proceso llevado a cabo, en cuyo caso puede interponer un recurso de queja en la instancia superior o Corte de Apelaciones. Las situaciones relacionadas con la calidad técnica, inadecuada interpretación a juicio del usuario, mecanismos de prueba no utilizados, facultad del juez pero observables por el reclamante, o no consideración de argumentos o pruebas relevantes pueden ser abordados con la interposición de un recurso de apelación, ahora bien, las formas de llevar el proceso, respeto de plazos y comportamientos, pueden conducir a un recurso de queja.

- **Mala evaluación ciudadana**

El inadecuado desarrollo de un proceso de reclamación que determine una pobre fundamentación de una sentencia, implicará no sólo consecuencias directas a las partes intervinientes del proceso, a las instancias superiores y a la opinión pública. Al igual que en el caso anterior, colegios de abogados, colegios de contadores auditores, centros de estudios, agentes de aduana u otras asociaciones, utilizando medios de difusión e influencia de manera adecuada pueden hacer una velada crítica al tribunal o al sistema, poniendo de manifiesto sus debilidades y generando agenda que motive modificaciones legales, sanciones o remociones incluso.

- **Insatisfacción del usuario**

La satisfacción del usuario, más allá de la existencia o no de instancias en las cuales se puedan resolver los problemas o quejas que tengan los usuarios con el actuar del tribunal, el tener que intervenir más allá de lo que el proceso mismos estipula, es una causal de descontento e insatisfacción con el proceso, el tribunal o un funcionario en particular. Pensemos en la siguiente situación, una fiscalización de uno de los servicios públicos, aduana o impuestos internos, determina un monto adeudado del cual el contribuyente no está de acuerdo, el sistema de justicia le permite recurrir a tribunales con el objeto de optar a un juicio justo e independiente para que resuelva la contingencia, durante el proceso el funcionario aparentemente desarrolla un buen proceso sin embargo en la redacción de las sentencias, que en definitiva firma el juez, no se aclaran o consideran todas las pruebas y el sentido medular del fallo tiene deficiencias. Considerando los tiempos asociados a los procesos y gestiones en las diferentes instancias, los costos

directos y de oportunidad involucrados, terminar el proceso con una sentencia deficiente no sólo generará frustración sino malestar e insatisfacción en todas las partes intervinientes.

- **Baja evaluación poder judicial**

En la medida que tribunales pertenecientes o no al poder judicial, emiten sentencias con calidad técnica cuestionable, no sólo se sienta un precedente que algo está ocurriendo en el tribunal sino que a su vez se deteriora la evaluación que de este poder se pueda tener. Al no pertenecer los tribunales tributarios y aduaneros al poder judicial, pero si estar bajo su superintendencia técnica en particular, la calidad de los fallos que estos emitan afectará al sistema completo y de esta forma al poder judicial. La cantidad de recursos de apelación interpuestos por sentencias emitidas por los tribunales tributarios y aduaneros, que en definitiva obligan a las cortes a revisar lo obrado en tribunales, permite al poder judicial determinar la calidad técnica de las sentencias y eventualmente tomar acciones oportunas, más allá de las revisiones y supervisión periódica que podría realizar.

- **Deterioro del clima interno**

Quizás menos evidente que los casos analizados anteriormente, sin embargo la mala evaluación, la insatisfacción del usuario, los reclamos, los recursos interpuestos afectarán directamente el clima del tribunal de manera similar a como la calidad técnica de los recursos lo haría, y se tenderá a buscar responsables entre los mismos funcionarios. El rendimiento de los funcionarios responsables o responsabilizados puede decaer y además se podría generar un resentimiento hacia sus compañeros. De esta forma, el clima del tribunal se ve deteriorado, pudiendo incluso generarse polarización y conflictos entre los distintos grupos que mutuamente se responsabilizan por el funcionamiento del tribunal o entre tribunales, sin considerar eventuales diferencias que puedan haber en remuneraciones o trato de parte de las autoridades.

- **Baja evaluación del equipo del tribunal**

Considerando que las sentencias son públicas y de interés común, no sólo para los intervinientes de las causas reclamadas, sino para el mundo tributario y aduanero nacional e internacional, inversionistas, asociaciones, organismos internacionales y mundo académico en general. Las sentencias son analizadas en detalle al constituir jurisprudencia judicial y en definitiva establecer a priori una posible solución de casos futuros similares que se pudieran dar. De esta forma, un contribuyente frente a evidencia de un potencial reclamo a tribunales, podría evitar realizarlo si llega al convencimiento de la posición más probable que podría tomar el fallo, en función de la jurisprudencia disponible que evalúe. Luego la baja calidad técnica de los fallos no permitirá el análisis de jurisprudencia, al no ser esta confiable o tener muy poca probabilidad de ser confirmada en instancias superiores. De esta forma se podría llegar al extremo absurdo de no considerar la jurisprudencia emitida por un tribunal por carecer esta de sustentabilidad suficiente, generándose un deterioro en la evaluación del equipo del tribunal al no ser estos capaces, independiente de las responsabilidades individuales, de generar sentencias sólidas, bien fundadas, con baja probabilidad de no confirmación en instancias superiores y que sirvan efectivamente como jurisprudencia.

## **5.4.- BAJO CONOCIMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES**

Análisis del problema Bajo conocimiento de los funcionarios para el desarrollo de sus funciones (ver árbol de causas y efectos de este problema en Anexo N°3, Construcción de Árboles de Problemas):

### **a) Análisis de las causas asociadas al problema:**

- **Incorrecto proceso de selección**

El proceso de selección de funcionarios de los Tribunales Tributarios y Aduaneros tiene no solo diferentes etapas, comunes en general a los procesos de contratación de funcionarios públicos, sino diferentes interlocutores o responsables. De esta forma, la Unidad Administradora es la encargada de llamar a concurso público, previo requerimiento de la Corte de Apelaciones donde tiene asiento el Tribunal, para luego efectuar un primer proceso de selección, para una vez efectuado este derivar los potenciales candidatos con sus respectivos antecedentes a las Cortes de Apelaciones quien en definitiva efectuará la selección definitiva. Ahora bien cuando se trata de los cargos de juez y secretario el proceso es desarrollado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, en el contexto de cargos de alta dirección pública, efectuado el proceso envían una nómina a las Cortes de Apelaciones respectivas quienes construyen una terna que será enviada al Presidente de la República, quien efectuará la selección definitiva a partir de esta. Para cada cargo se han definido perfiles de cargos y los procesos se han dirigido hacia dichos perfiles, sin embargo además de las variables mencionadas juegan un importante rol las remuneraciones ofrecidas, la difusión de los procesos, la oportunidad de los llamados, los plazos de selección involucrados, las pruebas efectuadas, las empresas contratadas para llevar a cabo los procesos cuando se efectúan de manera externalizada y la calidad de los profesionales que los ejecutan, entre otras variables que pueden afectar la selección.

- **Errónea detección de brechas de competencias**

Una vez contratados los profesionales, incluso bajo el supuesto de un buen proceso de selección, es decir en promedio cercano al perfil de cargo requerido, se deben considerar que existen competencias que requieren ser potenciadas, ya sea por tratarse de actualizaciones de perfiles de cargo, nuevas materias que requiere el tribunal, ausencia de estas en el profesional o porque pese a tenerlas se requiere un nivel de conocimiento mayor o más específico. En el proceso de detección intervienen al menos tres elementos claves, el instrumento de medición a aplicar, la definición del nivel esperado y la correcta medición o interpretación de los resultados. De producirse un problema en cualquiera de estos tres elementos, el resultado será una errónea detección de brechas de competencias, provocando que se busquen y adquieran cursos orientados a cubrir brechas que no existen o no son necesarias, quedando el funcionario en el mismo nivel de competencia que tenía al momento antes de participar en estas capacitaciones, dado que no estarán orientadas a sus brechas.

- **Mala ejecución de la capacitación**

Desde la óptica de las actividades de capacitación, podemos identificar al menos aquellos cursos, seminarios o talleres dictados por entidades de capacitación, ya sea aquellos



cursos estándares como aquellos adecuados a requerimientos específicos de la institución, presenciales o a distancia. De igual forma se deben considerar actividades desarrolladas en el puesto de trabajo, guiadas por el juez o por un integrante del equipo en forma tutorial, la contratación de un profesional independiente, experto en una temática particular, y finalmente, los cursos dictados por miembros del mismo u otro tribunal. Si el objetivo de contratación no se cumple, por el grado de interacción desarrollado, por el escaso tiempo destinado a la capacitación, por el poco respeto a los horarios o a la asistencia, la inadecuada calidad del monitor o la profundidad alcanzada no es suficiente, se afecta el conocimiento del funcionario, no se cubren las brechas detectadas y en definitiva el resultado se verá reflejado en la calidad técnica de las sentencias.

- **Falta de compromiso del funcionario**

El compromiso del funcionario medido como la capacidad de ser actor relevante del cierre de sus propias brechas, ser responsable y profesional para determinar sus competencias y reconocer sus espacios de mejora. En el sentido amplio del compromiso cabe también el uso eficiente del tiempo y en el contexto de su formación, la participación activa en las actividades de capacitación orientadas a cubrir sus brechas. La adecuada evaluación de los cursos, la posibilidad de autoformación, la preocupación por la calidad y oportunidad del trabajo realizado, la posibilidad de recurrir a instancias de validación que corrijan o potencien su trabajo al interior del equipo de trabajo. En definitiva volcar su energía y esfuerzo en realizar un trabajo de alta calidad, preocupado con la administración del tiempo, la calidad de su trabajo y la cobertura de las competencias necesarias para desarrollarlo a un alto nivel.

- **Insuficiente presupuesto para capacitación**

Los recursos disponibles sin lugar a dudas determinan la cantidad de horas que puedan ser contratadas para capacitación, aunque no se debe perder de vista la posibilidad de instancias de capacitación interna o externa sin costo que pueda estar disponible. Ahora bien, la ecuación de fondo que tampoco debe ser olvidada, guarda relación con las horas destinadas a capacitación y su impacto en las horas destinadas al trabajo central del tribunal. Ahora bien un adecuado balance entre las horas de capacitación y las de trabajo, identificando casos críticos o especiales, funcionarios con mayor prioridad o urgencia de capacitación, puede determinar una necesidad presupuestaria claramente determinada. El no contar con los recursos para cubrirla implica necesariamente que esta se desfase en el tiempo, alargando el periodo previsto para el cierre de brechas de competencias. De ahí la importancia de una muy buena priorización de brechas y orientación de los recursos disponibles, muchas veces escasos en todas las organizaciones.

- **Inadecuada definición de perfil de cargo**

Los perfiles de cargo de los funcionarios de los tribunales han ido sufriendo cambios en el tiempo, partieron definidos por un grupo de expertos antes incluso de la existencia de los tribunales, dado que su puesta en marcha exigía la contratación del personal necesario. Ahora bien, con el tiempo transcurrido desde la primera implementación efectuada, la experiencia ganada y las temáticas desarrolladas por los tribunales, ha permitido actualizar los perfiles identificando nuevos matices y orientaciones. Ahora bien, esto no necesariamente implica que estén bien determinados o sean fieles a lo que en la realidad se requiere. Sin embargo un punto claro es que una inadecuada definición de estos implicará una serie de desajustes, ya sea porque el proceso de selección buscará las

personas equivocadas, las brechas determinadas serán mal determinadas, se podrán detectar de manera eficiente pero no serán las necesarias para las funciones que en realidad se quieren desarrollar y finalmente de desarrollarse alguna capacitación esta cubrirá aspectos que podrían no ser relevantes a los intereses del tribunal.

- **Deficiente detección de cursos**

Bajo el supuesto de una adecuada contratación de funcionarios, una buena determinación de brechas de competencias y una definición clara de necesidades de capacitación, si el proceso de búsqueda y contratación de cursos es deficiente, no se podrán llevar a cabo las actividades de capacitación requeridas para el cierre de brechas y adecuada formación de los funcionarios. La contratación deficiente la podríamos entender como el no efectuar la contratación del curso o efectuar la contratación de un curso que no está directamente relacionado a la necesidad que se había planteado. Cualquiera sea el motivo, la actividad no podrá cumplir su propósito y en definitiva no se podrá reducir la brecha de conocimiento o aumentar el conocimiento de los funcionarios en las materias que el tribunal requiere para efectuar adecuadamente las funciones que le encomienda la ley.

**b) Análisis de los efectos asociados al problema:**

- **Deterioro clima interno**

El bajo conocimiento de uno o varios funcionarios tiene efectos directos en clima, conflictos de remuneraciones fundados en el hecho que todos ganan lo mismo pero unos saben más que otros. Por otro lado, es posible que se produzca un desbalance en la asignación de las cargas de trabajo, recargando a los que saben más versus los de menor conocimiento, desde el punto de vista de la autoridad esta podría ser una forma de asegurar un nivel de desarrollo y análisis de los casos que no afecte, preliminarmente el funcionamiento del tribunal. Lo anterior debería verse reflejado en la actitud de los funcionarios con menor conocimiento, en términos de mayor interés o responsabilidad por mejorar el nivel de sus competencias. De igual forma deberían generarse incentivos a los funcionarios recargados que premien su esfuerzo extra dedicado. Ahora bien, en cualquier escenario el clima del tribunal se verá deteriorado, pudiendo generarse polarización y conflictos entre los funcionarios.

- **Retraso tareas de otros funcionarios**

Al carecer de los conocimientos necesarios, un funcionario podrá dedicar más horas para resolver un mismo caso, podrá dilatar la respuesta dado que no asume la incompetencia sobre el tema en cuestión o puede requerir apoyo a sus colegas con el propósito de obtener directrices de análisis, bibliografía u orientaciones que le ayuden en el desarrollo. Si bien es cierto puede entenderse como una buena práctica, dado que en definitiva se genera sinergia al interior del equipo, no es menos cierto que en corto plazo se impacta el desarrollo de las tareas efectuadas por los otros funcionarios. Desde la perspectiva que el trabajo que desarrolla el tribunal es un flujo de tareas, el retraso de una de estas impactará la siguiente y así sucesivamente. De esta forma el bajo conocimiento de un funcionario termina impactando directa o indirectamente las tareas de los demás funcionarios del tribunal.

- **Insatisfacción de los usuarios**

El usuario recurre a una instancia de reclamo en tribunales tributarios y aduaneros con la clara expectativa de recurrir a una instancia superior de resolución de su contingencia con alguno de las instituciones públicas, aduanas o servicio de impuestos internos. Recurre porque confía en el criterio experto, profesional e independiente de los tribunales especializados en las materias origen del conflicto. En este orden de ideas, al detectar el bajo conocimiento de los funcionarios, ya sea porque en la discusión de los casos, en el análisis y pruebas presentadas, así como en la redacción de las sentencias no se plasma esa especialización declarada en el principio de creación de esta institucionalidad. De esta forma y como hemos visto, la insatisfacción es una variable sensible en proceso de tramitación, por el tiempo, el trato, las formalidades y en particular por la expectativa de estar recurriendo a una instancia experta, y en particular de no validar esta última no sólo se generará insatisfacción en todas las partes intervinientes sino desconfianza en el sistema.

- **Baja evaluación de poder judicial**

La detección del bajo conocimiento de uno o más funcionarios del tribunal, en particular por parte de los intervinientes abre diversos cuestionamientos a la forma de contratación, a las expectativas de un debido proceso, a la capacidad de análisis e interpretación de las causas reclamadas. En suma lo que en definitiva se cuestiona es la capacidad del tribunal para resolver adecuadamente un reclamo efectuado en un sistema que se espera sea de excelencia, moderno e independiente. Al ser tribunales especiales que dependen de la superintendencia de la Corte Suprema, más allá incluso de la capacidad de los intervinientes o de la ciudadanía de disociar los tribunales que pertenecen al poder judicial de los tribunales especiales, lo que en definitiva ocurre es que se genera una baja evaluación del sistema de justicia como un todo, alcanzando de esta forma al poder judicial.

- **Baja evaluación del Tribunal**

Durante el proceso de reclamación, las instancias de interacción entre funcionarios del tribunal e intervinientes son diversas y variadas, desde la presentación de escritos, participación de audiencias testimoniales y consultas a través de los diferentes canales y medios de atención disponibles. Lo que implica que la posibilidad que un interviniente bien preparado detecte las debilidades de conocimiento de un funcionario del tribunal son altas. Al realizarlo no sólo se merma la confianza del proceso sino a su vez la evaluación que se pueda tener del trabajo que realizará el tribunal, incluso más allá del resultado final, dado que se instala en el interviniente la precepción fundada en lo detectado que ese funcionario no estará a la altura de resolver lo que el reclamo requiere.

- **Aumento de tiempos de revisión jefatura**

Desde el punto de vista que la asignación de una tarea fue efectuada a un profesional que tiene un bajo nivel de conocimiento, independiente del motivo, ya sea experiencia, dificultad del caso o formación entre otros factores, las instancias de validación por parte de la jefatura se reforzarán dado que la probabilidad de errores es mayor que la que se podría presentar con funcionarios de alto desempeño. Luego, es posible que se implementen instancias iniciales e intermedias de validación, donde se revisen las orientaciones generales que se quieren aplicar, así como las fuentes de información y el manejo de los antecedentes presentados en el caso. Una vez salvadas estas instancias de

validación es probable se busque revisar la redacción de las sentencias en un proceso más acompañado y detallado, con dos propósitos, validar en conjunto con el profesional apoyando su proceso formativo y garantizando que el caso sigue el estándar de desarrollo que el tribunal ha definido.

- **Retraso en tiempo de resolución**

En la medida que el funcionario no cuenta con el conocimiento necesario para desarrollar el análisis y construcción de la causa reclamada, como se ha enunciado en los efectos anteriores, requerirá mayor tiempo para arribar a las conclusiones del caso, dispondrá de tiempo adicional de análisis por parte de otros funcionarios que eventualmente puedan ayudarlo, contará con mayores instancias de validación y en definitiva retrasará las tareas siguientes del flujo de trabajo impactando el tiempo de resolución de las causas.

- **Baja calidad en resoluciones**

Es del todo posible que el bajo conocimiento que un funcionario pueda tener afecte la calidad de las resoluciones que emita, tanto en la forma o estructura que aplique a estas, como en el fondo, tratamiento de la prueba, líneas argumentales y redacción de estas. Luego surge la necesidad de tomar las acciones de apoyo, seguimiento y validación del trabajo desarrollado por este tipo de funcionarios con el propósito de evitar estas situaciones. Ahora bien, en un escenario que el tribunal en su conjunto no cuenta con el conocimiento suficiente para abordar un caso, supongamos complejo, podría ser inevitable que este redunde en una sentencia de baja calidad con el evidente impacto que esto podría generar no solo en los intervinientes sino en el poder judicial y en la opinión pública.

- **Aumento de recursos de apelación**

La probabilidad de recurrir a un recurso de apelación no sólo está amparada en la calidad técnica de las sentencias dictadas, es del todo posible que un recurso sea interpuesto con el propósito de agotar todas las instancias de reclamo a las que se tiene derecho. Ahora bien una resolución preparada por un funcionario o equipo con bajo conocimiento, tendrá una probabilidad mayor de apelación y de una eventual no confirmación en instancia superior. Un proceso en general puede tomar en promedio del orden de 200 días en su desarrollo, periodo durante el cual las partes tuvieron más de una oportunidad de relacionarse con el equipo del tribunal, ya sea a través de audiencias o a través de las resoluciones emitidas durante el proceso. Es en estas instancias donde existe una necesaria validación de las contrapartes, determinándose la existencia de las competencias para abordar adecuadamente el caso reclamado.

## **5.5.- USO INEFICIENTE DE LOS RECURSOS DISPONIBLES**

Análisis del problema Uso ineficiente de los recursos disponibles (ver árbol de causas y efectos de este problema en Anexo N°3, Construcción de Árboles de Problemas):

#### a) Análisis de las causas asociadas al problema:

- **Mala definición de requerimientos**

La inadecuada definición de requerimientos puede tener al menos dos tipos de consecuencias, que se adquiera un bien o servicio que en realidad no se requiere o que se adquiere un bien o servicio que no era el que en realidad se requería. La importancia en la adecuada definición de requerimientos radica en la oportuna, clara y fundada solicitud que se pueda realizar. Oportuna por cuanto el abastecimiento de acuerdo a la ley de compras públicas requiere de una serie de etapas, modalidades de compra y formalidades que necesariamente deben ser consideradas y cumplidas. Clara, por cuanto la definición debe entregar las especificaciones precisas a objeto que la compra se oriente a lo que en definitiva se requiere. Fundada, por cuanto se busca que el bien o servicio sea una real necesidad del tribunal dado que se destinarán fondos públicos a cubrirlos, fondos que eventualmente podrían ser destinados a cubrir otras necesidades que como fisco y sociedad se tienen.

- **Deficiente análisis de oferta disponible**

A partir de una necesidad o requerimiento se activa un procedimiento de abastecimiento que tiene por objeto principal efectuar la búsqueda de oferta, adquisición y pago del bien o servicio requerido. Como primer punto de análisis debemos considerar las directrices de búsqueda de la ley de compras, priorizar las compras a través de la modalidad de convenio marco, es decir contratos que la Dirección de Compras Públicas ha llevado a cabo con el objeto de dejar a disposición de todas las instituciones públicas, catálogos de productos y servicios que pueden ser adquiridos con el mero trámite de la emisión de las respectivas órdenes de compra. Ahora bien de no existir el producto en el catálogo, se deben activar procedimientos de abastecimiento y compras públicas un poco más complejos como son las licitaciones públicas o privadas y los tratos directos. Cualquiera sea el escenario es importante que el funcionario que efectúa el análisis de oferta sea diligente y agote las instancias para cubrir de manera eficiente el requerimiento planteado. Lo anterior significa tener claridad de las especificaciones técnicas o términos de referencia de lo que se requiere, efectuar la búsqueda adecuada en catálogo de convenio marco, sondear el mercado con el objeto de detectar potenciales proveedores y precios de referencias con el objeto de hacer un adecuado uso de los recursos asignados.

- **Ausencia o mala planificación de necesidades**

Como se comentó en los puntos anteriores la oportunidad del planteamiento de los requerimientos es clave para una adecuada gestión de abastecimiento. Debemos considerar que un proceso de licitación puede demorar al menos unos 3 meses llevarlo a cabo, dependiendo a su vez de la complejidad de lo que se quiera adquirir, por cuanto no sólo existen plazos mínimos de publicación de licitaciones, sino diversos actos administrativos, consultas por ejemplo, y resoluciones que obligatoriamente deben ser emitidas, tales como resolución que llama a licitación, designa comisión, adjudica licitación y aprueba contrato entre otras. Por otro lado se debe considerar que una licitación publicada en tiempos mínimos tendrá una probabilidad menor de éxito, ya sea porque un número menor de oferentes podrá acceder a revisarla, como porque incluso habiéndola revisado no tendrán el tiempo suficiente para preparar la oferta. Luego una mala planificación no sólo puede provocar que se destinen recursos a procesos de abastecimiento apresurados con baja probabilidad de éxito, así como la movilización de

recursos institucionales para satisfacer requerimientos que podrían ser ejecutados en tiempos distintos, priorizando otros de mayor importancia o envergadura.

- **Deficiente gestión de recursos humanos**

Sin duda alguna la gestión de recursos humanos es una pieza clave en el funcionamiento de los tribunales, más aún en consideración a las pequeñas dotaciones que los conforman, lo que resta espacio a subsidios cruzados entre funcionarios, debiendo ser en consecuencia equipos equilibrados en conocimientos y de alto desempeño. En esta lógica las variables de desempeño, compromiso, eficiencia y conocimiento cobran alta importancia, siendo consideradas pilares para el adecuado monitoreo de las tareas. Expuesto de otra forma, un tribunal en el cual los roles, responsabilidades e incentivos no están bien puestos, será difícil que alcance los niveles de eficiencia requerida. De esta forma, no sólo el liderazgo de las jefaturas, sino los programas de formación, las evaluaciones de desempeño, las oportunas y eficientes retroalimentaciones son instrumentos que van en la línea correcta respecto de la gestión de recursos humanos que el tribunal requiere.

- **Ausencia de control en uso de recursos**

Al existir un control sobre el uso de los recursos se facilita la gestión eficiente de abastecimiento dado que se podrán detectar y planificar las necesidades en el tiempo requerido, estimando y provisionando la necesidad presupuestaria para el adecuado funcionamiento del tribunal. Por otro lado se pueden manejar adecuadamente las contingencias, por ejemplo explicar los sobreconsumos u holguras que se puedan dar. Adicionalmente se debe considerar que en cualquier momento del tiempo se debe ser capaz de indicar el stock disponible, crítico y los consumos efectuados en determinado periodo. La ausencia de lo anterior genera una exposición al riesgo dado que se pierde manejo de los consumos reales y esperados, no contando con información que permita explicar adecuadamente mermas o quiebres de stock lo que se traduce en un ineficiente uso de recursos.

- **Desconocimiento de presupuesto disponible**

El no contar con información respecto del presupuesto disponible, global o particular para ciertos ítems necesarios para el correcto funcionamiento de los tribunales hace más complejo llevar a cabo un proceso de priorización y racionalización de recursos. No existe una instancia en la cual se puedan poner las necesidades sobre la mesa y a partir de la restricción presupuestaria ir efectuando una priorización de estas. Lo anterior no implica que se deba realizar para el 100% de los requerimientos o necesidades financieras que se tengan, de hecho se descarta a priori toda contingencia que pueda surgir, sin embargo un ejercicio de análisis preliminar de requerimientos y disponibilidad de recursos permite poner orden y jerarquizar necesidades. Por otro lado el mayor conocimiento de la variable presupuesto permite la necesaria pero a veces odiosa comparación, lo que puede tener incentivos perversos asociados, ya sea porque sustento un requerimiento en el mero hecho que el vecino lo tiene o aumento o restrinjo mis necesidades para ajustarme a promedios y no en definitiva a lo que realmente necesito.

- **Pobre monitoreo de servicios**

El monitoreo de los servicios contratados implica conocer adecuadamente los contratos vigentes, las cláusulas de término, las causales de aplicación de multas, los niveles de servicio comprometidos, los horarios y la cantidad y perfil de las personas o recursos

involucrados. Luego para administrar adecuadamente los servicios disponibles y en consecuencia realizar un eficiente uso de recursos es necesario estar no sólo al corriente de las definiciones entregadas, sino del alcance e implementación del servicio contratado. Suele ocurrir que frente a una ausencia de control o monitoreo la calidad del servicio baje, lo que está de fondo en esta situación es que se está recibiendo un servicio más básico al que se contrató y que en definitiva se está pagando. Este sobreprecio corresponde a una ineficiencia en el uso de los recursos, dado que podríamos en consecuencia haber contratado el servicio efectivamente prestado a un precio menor.

#### **b) Análisis de los efectos asociados al problema:**

- **Subutilización de recursos disponibles**

No realizar un uso adecuado de los recursos disponibles, puede llevar a tomar decisiones de compra de bienes o insumos que no son necesarios, de esta forma se pueden dar situaciones como asistir a cursos que no están asociados al cierre de brechas, comprar libros que no se van a utilizar, pagar por servicios de guardias para tribunales que no tienen intervinientes en las oficinas o no se generan conflictos que requieran de su participación, contratar horas de aseo donde el tránsito y afluencia de usuarios es bajo.

- **Cuestionamiento de funciones**

En la misma línea de lo comentado anteriormente, cuando se presentan situaciones relacionadas a mal uso de recursos en el sentido de gasto excesivo comparado con las reales necesidades de operación o calidad de servicio otorgada, el cuestionamiento desde la opinión pública es el primero en manifestarse. Ahora bien, desde el punto de vista del Estado, también es una preocupación constante que los recursos sean utilizados de manera eficiente, más aún en el contexto de un Estado protector, que requiere de los recursos para mantener programas sociales y no puede darse el lujo de tener una llave abierta en otro lado. En consecuencia el uso ineficiente de los recursos tiene una variable asociada al cuestionamiento de funciones en la medida que los recursos son finitos y las necesidades infinitas.

- **Mal uso del presupuesto de la nación**

Los recursos fiscales cada año son puestos a disposición por la Tesorería General de la República, distribuidos por Dirección de Presupuesto en función de las necesidades requeridas y la gestión demostrada por los distintos programas e instituciones públicas del país. De los recursos distribuidos un alto porcentaje ya están comprometidos por remuneraciones del sector público y gastos administrativos de base, ahora bien, en la lógica que una institución no plantea adecuadamente sus necesidades, y en definitiva las sobreestima, lo que provocará es que otros programas o instituciones no captarán los recursos necesarios para operar adecuadamente o financiar nuevos proyectos. Por otro lado el sobreestimar los recursos necesarios implica que, sobre la base de la directriz de ejecución máxima que rige a las instituciones públicas, se genera un incentivo perverso buscando que el exceso de los recursos sobreestimados sea a su vez ejecutado, incluso en bienes o servicios que no requiere, dado que lo que primará es la variable porcentaje de ejecución anual.

- **Insatisfacción del usuario**

No cabe la menor duda que la ciudadanía ha ido aumentando su nivel de empoderamiento y leyes como la relacionada con la transparencia de los actos de las instituciones públicas, han introducido un nivel y grado de fiscalización ciudadana cada vez mayor. De esta forma las remuneraciones, horas extras, gastos y ejecución presupuestaria general están a disposición prácticamente en línea en cada sitio web institucional o a través de las cuentas públicas realizadas. Frente a este grado de exposición la ciudadanía puede con relativa facilidad, visualizar el nivel de gastos de las instituciones y con justo derecho, evaluar, exigir y cuestionar a aquellas instituciones que tengan un pobre desempeño respecto del nivel de recursos asignados así como también podría cuestionar el nivel de gastos asignados relacionados al valor agregado o calidad de las prestaciones otorgadas. Ahora bien, más allá de las acciones concretas que puedan realizar, hay dos elementos que no será difícil implementar, instalar en el colectivo la ineficiencia en el uso de recursos y el descontento o insatisfacción del usuario con el servicio, la institución o el sistema.

- **Deterioro del clima interno**

El uso ineficiente de los recursos tiene efectos indirectos en clima pero de igual forma se ha preferido relevarlo dado que es una variable que determina el trabajo en equipo y en definitiva el rendimiento del tribunal y la capacidad de resolución de conflictos. Las remuneraciones por turnos, cometidos, capacitaciones y horas extras no necesarias por ejemplo, de ser además mal asignadas, redundarán en la variable clima o relación de los funcionarios con el entorno, sus pares o jefes.

- **Retardo en el desarrollo de funciones**

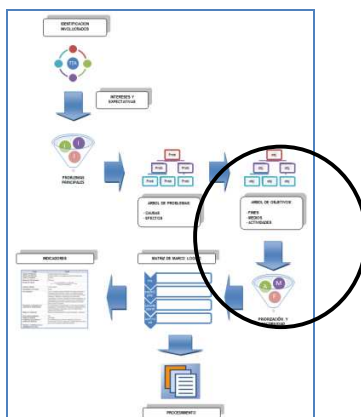
Quizás el mejor ejemplo del mal uso de recursos para graficar el impacto en el desarrollo de las funciones tiene que ver con la gestión de recursos humanos. La remuneración pagada a un funcionario o a un honorario por un servicio busca cubrir una necesidad que el tribunal tiene y que no ha podido ser cubierta con los recursos internos, en razón de ello ha recurrido a la contratación como vía de adquirir las competencias o los brazos que no tiene. Ahora bien de no realizarse el trabajo de manera adecuada ya sea porque se destinan las horas de trabajo a fines diferentes a las labores propias del tribunal o no se hace uso eficiente del equipamiento tecnológico disponible se afectarán las tareas encomendadas retrasando su consecución.

- **No asignar recursos a áreas que requieren**

La ausencia de priorización, planificación o el mero análisis de la asignación de recursos tiene diversos efectos colaterales, entre ellos el hecho que a igual nivel de presupuesto, la inadecuada focalización de los recursos deja necesariamente otras áreas o ítems sin los recursos necesarios. Lo anterior puede provocar que áreas que realmente necesiten recursos no los obtengan afectándose la cadena de producción de bienes y servicios que administra el tribunal.



## 6.- IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DESEADA



La identificación de las situaciones deseadas hacia las cuales se orientará el diseño del sistema de seguimiento y control de gestión se realiza metodológicamente a partir de la construcción del árbol de objetivos. La situación deseada corresponde a una representación de la situación esperada que se plantea para resolver el problema, se logra buscando la manifestación contraria al problema manifestado. Los efectos negativos que generaban los problemas pasan a ser fines a perseguir con la solución de este. Por otro lado, las causas que originaban los problemas se convierten en los medios necesarios con los que se deberá contar para poder solucionar efectivamente el problema.

### 6.1.- IDENTIFICACIÓN DE LAS SITUACIONES DESEADAS

En consideración al análisis de los problemas identificados en el capítulo anterior, identifican cinco situaciones deseadas a las que se orientará el sistema de control de gestión, a las cuales se llega, como se ha dicho, en consideración a la metodología del marco lógico, traduciendo los problemas a su manifestación contraria. De esta forma:

- El problema "Demora en la tramitación de las causas tributarias y aduaneras" se traduce en la situación deseada y en consecuencia en el objetivo:  
**Oportuna tramitación de causas tributarias y aduaneras.**
- El problema "Insatisfacción del usuario con el proceso de atención de tribunales" en la situación deseada y en consecuencia en el objetivo:  
**Satisfacción del usuario con el proceso de atención de tribunales.**
- La "Deficiente calidad técnica de las sentencias emitidas" en la situación deseada y en consecuencia en el objetivo:  
**Alto nivel de fundamentación de sentencias.**
- A su vez el problema "Bajo conocimiento de los funcionarios para el desarrollo de sus funciones", se convierte en la situación deseada y en consecuencia en el objetivo:  
**Alto conocimiento de los funcionarios para el desarrollo de sus funciones.**

- Y finalmente el problema "Uso ineficiente de los recursos disponibles" en la situación deseada y en consecuencia en el objetivo:  
**Uso eficiente de los recursos disponibles.**

En el Anexo N°6, Construcción de árbol de objetivos, se identifican los medios y fines, de cada una de las situaciones deseadas identificadas.

## **6.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS MEDIOS REQUERIDOS**

En esta etapa se analizarán los diferentes medios requeridos para alcanzar las situaciones deseadas identificadas, evaluando la factibilidad de cada uno de los medios, su coherencia y relación con otros medios identificados y la relevancia que tienen para el logro de la situación deseada, de tal manera de focalizar el esfuerzo de identificación de actividades siguiente.

Se omitirá la descripción de los medios, habida consideración que metodológicamente los medios se construyen a partir de la manifestación contraria de las causas identificadas en el árbol de problemas, cuya descripción fue realizada en extenso en el capítulo anterior.

### **6.2.1. OPORTUNA TRAMITACIÓN DE LAS CAUSAS TRIBUTARIAS Y ADUANERAS**

- **Suficientes Recursos disponibles.**

La identificación de necesidades y la gestión de obtención de los recursos necesarios para disponer de estas, están dentro del ámbito de acción del tribunal y en consecuencia deben formar parte de los objetivos del sistema, más allá que la administración financiera y presupuestaria esté delegada por ley en una institución distinta. En consideración a la eficiencia del sistema de control de gestión en diseño y dada la estrecha relación de este medio con la situación deseada, uso eficiente de los recursos disponibles, su análisis se considerará como parte de esta última.

- **Alto desempeño de los funcionarios**

El desempeño de los funcionarios puede ser gestionado por el tribunal, sin perjuicio de las competencias requeridas en el ámbito de recursos humanos, pueden diseñarse herramientas de evaluación, retroalimentación y monitoreo del desempeño. Podría ser necesario generar o fortalecer las competencias para el manejo de recursos humanos en los programas generales de capacitación o específicos de habilidades directivas.

- **Alto conocimiento de los funcionarios**

Es sin lugar a dudas una variable de control del tribunal en términos de la definición de los perfiles de competencias, medición de brechas y diseño de programas de capacitación. Los procesos de selección escapan a su ámbito de control, ya sea por competencias como por la oportunidad o dinámica misma de los concursos, sujeta además en muchos casos al universo de postulaciones que se puedan recibir. La existencia de una situación deseada específica para el conocimiento del funcionario, restringe su análisis en ese contexto, sin perjuicio de la necesaria interrelación que el sistema tendrá.

- **Herramientas tecnológicas eficientes**  
La ley delega en la Unidad Administradora la provisión del soporte tecnológico y computacional a los tribunales, siendo esta, a través del departamento de informática, la encargada de proveer los servicios, el equipamiento y garantizar niveles de servicio adecuados a las necesidades del tribunal. En consecuencia, sin perjuicio de su relevancia, este medio no será considerado dentro del objeto de este estudio, al escapar al ámbito de control del tribunal, no siendo factible para el tribunal implementar acciones o controles asociados a las competencias específicas requeridas para una adecuada definición de requerimientos, monitoreo de servicios y resolución de problemas.
- **Eficiente control en el proceso de tramitación**  
El control de los procesos ejecutados por el tribunal es de exclusiva competencia del tribunal, más allá del marco legal que los rige y de las revisiones a las que puede estar sujeto por parte de las Cortes de Apelaciones. A mayor abundamiento, en particular el proceso de tramitación de causas, es ejecutado completamente en un sistema aplicativo de flujo de trabajo o workflow que permite la asignación y seguimiento de todas las tareas necesarias. Por lo tanto, se puede disponer de la información necesaria para controlar su adecuada ejecución.
- **Alto liderazgo de la jefatura**  
El liderazgo de la jefatura es una variable de competencia del tribunal que puede sin lugar a dudas ser controlada y mejorada. La detección de la brecha o la necesidad puede ser compleja, sin perjuicio de la mirada o apoyo externo que puedan tener los tribunales en la materia.

## **6.2.2 SATISFACCIÓN DEL USUARIO CON EL PROCESO DE ATENCIÓN EN TRIBUNALES**

- **Adecuado tiempo de tramitación**  
El tiempo de tramitación está compuesto tanto por variables de competencia y control del tribunal como por otras que escapan a sus atribuciones. Sin perjuicio de ello, dada la existencia y relevancia de los factores se ha estimado factible operar controles sobre esta variable. Ahora bien, al existir una situación deseada específica relacionada a la oportuna tramitación de las causas tributarias y aduaneras, este punto se analizará en dicho contexto.
- **Alta calidad de la atención brindada**  
La calidad de atención brindada, traducida en respeto, tiempos y calidad de las sentencias emitidas es una variable de total competencia del tribunal, de esta forma será analizada en su contexto con el propósito de determinar los distintos ámbitos de acción que puede el tribunal generar para cubrirla.
- **Suficiente información durante proceso de tramitación**  
La necesidad de información por parte del interviniente durante el proceso de tramitación es una variable que el tribunal puede controlar, tiene el conocimiento y los medios disponibles para realizarlo, ya sea en el mismo tribunal, en mesón de atención, reuniones

o audiencias, así como en los medios tecnológicos puesto a disposición, sitio web institucional, portal del usuario o correo electrónico, entre otros.

○ **Adecuada difusión del procedimiento judicial**

La difusión relacionada a la existencia y alcance de la labor jurisdiccional desarrollada por los tribunales es una variable que puede ser determinada por los tribunales a través de charlas de difusión, diseño del contenido de afiches, dípticos o información disponible en el sitio web institucional.

○ **Alto conocimiento de los funcionarios**

El nivel de conocimiento de los funcionarios es una variable de control de parte del tribunal ya sea desde el proceso de contratación, definición de perfiles de cargo, identificación de brechas de competencia y ejecución de las actividades de capacitación. Ahora bien el alcance de este medio estará contenido en el desarrollo de la situación deseada identificada "Alto conocimiento de los funcionarios".

○ **Expectativas del usuario controladas**

Las expectativas del usuario residen en el usuario, se podría entender como una variable que escapa al control del tribunal, sin embargo en la medida que al usuario se le entrega información antes, durante y después del proceso de tramitación, es posible acotar sus expectativas y de esta forma moverlas a un ámbito más relacionado con la operación del tribunal. Esto no implica que esté de acuerdo o le guste, sin embargo se transforma en un proceso conocido y sabe exactamente que esperar o que no esperar. Ahora bien este medio quedará cubierto por el medio "Adecuada difusión del procedimiento judicial".

○ **Fácil acceso a la justicia tributaria y aduanera**

Existen variables asociadas al acceso a la justicia tributaria que pueden ser controladas por el tribunal, como son la información, la oportunidad y claridad de los procesos llevados a cabo, todas estas abordadas en mayor o menor medida en los medios a abordar en este trabajo. Ahora bien, encontramos a su vez diversas variables sobre las cuales el tribunal no tiene control, ya sea porque están legalmente definidas o son de una naturaleza que su modificación necesariamente afectará a alguien, por ejemplo la ubicación de los tribunales, los costos inherentes del proceso, la dificultad intrínseca de las materias tratadas o la obligatoriedad de contar con abogado en algunos procesos, entre otros. En consideración a lo anterior, se concluye que este medio no es factible de implementar en la medida que escapa al ámbito de control del tribunal.

### **6.2.3 ALTO NIVEL DE FUNDAMENTACIÓN DE SENTENCIAS**

○ **Alto conocimiento de los funcionarios**

El nivel de conocimiento de los funcionarios es una variable de control de parte del tribunal ya sea desde el proceso de contratación, definición de perfiles de cargo, identificación de brechas de competencia y ejecución de las actividades de capacitación. Ahora bien el alcance de este medio estará contenido en el desarrollo de la situación deseada identificada "Alto conocimiento de los funcionarios".

- **Eficientes instancias de validación**  
El tribunal puede implementar diversas modalidades de validación interna de las resoluciones previa a su firma, en las distintas etapas que conforman el proceso. De igual forma, puede disponer que un funcionario o equipo de trabajo, donde sea factible, se especialice en casos más complejos, valide las tesis de los reclamos, sea instancia de revisión previa a firma u otros mecanismos de apoyo. De esta forma podemos ver que se trata de una variable que el tribunal puede manejar siendo un medio del todo factible de implementar.
- **Sólida estructura de desarrollo de las sentencias**  
La existencia de estructuras, procedimientos y metodologías de análisis que permitan precisar el formato de las sentencias definitivas y de las resoluciones en general que deben ser emitidas es un medio del todo factible y dentro del ámbito de control del tribunal, sin perjuicio claro del marco general entregado y el alcance establecido por los procedimientos legales.
- **Rigurosidad en el análisis**  
La rigurosidad en el análisis de los reclamos recibidos por el tribunal es una variable de control del tribunal, ahora bien puede estar radicada en las habilidades, competencias y compromiso de los funcionarios. Su alcance es el análisis profundo y meticulado de toda la información presentada, así como de la que se pueda recabar de doctrina y jurisprudencia disponible. Este medio está contenido en el contexto de la situación deseada "Alto conocimiento de los funcionarios" y a su vez se relaciona estrechamente con el medio "Alto desempeño de los funcionarios".
- **Rigurosidad en la confección de la sentencia**  
En este ámbito de rigurosidad se hace mención a la capacidad de vaciar el análisis efectuado en la redacción de la sentencia, no sólo el contenido mismo sino la secuencia y coherencia de los hechos presentados, vistos y analizados, de tal forma de obtener un documento que da cuenta de la situación en su contexto completo, facilitando la comprensión de los argumentos vertidos y el convencimiento que lo expresado en el fallo da cuenta de la problemática que se quiere resolver. Este medio está contenido en el contexto de la situación deseada "Alto conocimiento de los funcionarios" y a su vez se relaciona con el medio "Alto desempeño de los funcionarios".
- **Adecuado tiempo de dedicación**  
El tiempo de dedicación necesario para efectuar el adecuado análisis de una reclamación está sujeto al volumen de la información disponible a analizar, la dificultad intrínseca de la materia sobre la que trata el reclamo, la calidad del profesional involucrado, la carga de trabajo que debe resolver y su compromiso con el trabajo encargado. Se trata de una materia de competencia y control del tribunal sin embargo está contenido en el contexto de la situación deseada "Alto conocimiento de los funcionarios" y a su vez se relaciona con el medio "Alto desempeño de los funcionarios".

## 6.2.4 ALTO CONOCIMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS

- **Adecuado proceso de selección**

La ejecución de un adecuado proceso de selección, sin perjuicio de la importancia que pueda este tener para el juez del tribunal, es una variable que escapa a su control, no solo por las competencias requeridas para llevar a cabo un adecuado proceso de esta naturaleza, sino además porque de acuerdo al marco legal vigente es la Unidad Administradora quien debe efectuar los concursos de los funcionarios de los tribunales, salvo juez y secretario, siendo las cortes de apelaciones quienes efectúan los nombramientos a partir de ternas entregadas por la Unidad.
- **Efectiva detección de brechas de competencias**

Pese a tratarse de un ámbito técnico, los perfiles de cargos y el diccionario de competencias pueden ser resueltos por expertos externos, los instrumentos y mecanismos de medición de brechas, pueden ser abordados por planillas estructuradas y aplicadas mediante entrevista. En este orden de ideas, la detección de las brechas de competencia debe necesariamente ser efectuada por el juez, siendo este quien mejor conoce lo que se espera del tribunal, las materias abordadas o potenciales de ser abordadas y las fortalezas y debilidades del personal a su cargo. Luego se considera este medio como factible de desarrollar por el tribunal.
- **Buena ejecución de las actividades de capacitación**

En el entendido que las brechas han sido bien determinadas y se ha logrado determinar un universo de actividades de capacitación necesarias para abordarlas, es necesario priorizar su ejecución y ajustarla de acuerdo a la restricción presupuestaria. Bajo el supuesto que las actividades finales determinadas son debidamente contratadas, la adecuada ejecución está condicionada a la efectiva determinación de las actividades de capacitación y a la oportuna y activa participación de los funcionarios en dichas actividades, de tal forma que las brechas puedan ser abordadas. De esta forma, este medio es considerado factible y dentro del ámbito de control del tribunal.
- **Alto compromiso del funcionario**

El compromiso está fundado en la capacidad del funcionario de ejecutar todas las acciones a su alcance para desarrollar las funciones para las que fue contratado de la mejor forma posible. Por otro lado está en el ámbito de acción de las jefaturas velar por el adecuado nivel de incentivos a los funcionarios, así como también monitorear el compromiso de equipo, desplegando acciones mitigadoras de manera oportuna al detectar situaciones anómalas.
- **Suficiente presupuesto para capacitación**

El presupuesto disponible para las actividades de capacitación, más allá de la flexibilidad que pueda existir para financiar una o más actividades extras al marco presupuestario definido, es una variable que escapa al control del tribunal. Como parte interesada, pueden plantear sus requerimientos o necesidades, sin embargo será facultad de la Unidad Administradora validar dichos requerimientos, así como estimar, definir y solicitar su autorización en las diferentes instancias formales establecidas en la ley. En consecuencia este medio escapa al ámbito de control del tribunal y no será considerado en la etapa siguiente.

- **Adecuada definición de perfil de cargo**  
La definición o actualización del perfil de cargo, así como el ajuste a la realidad del tribunal, en términos de las dotaciones, de las materias revisadas por el tribunal y el alcance de funciones que se quiera tengan los funcionarios es una variable del ámbito de competencia del tribunal y en consecuencia como tal será abordada en las etapas siguientes.
- **Eficiente detección de las actividades de capacitación**  
La detección de las actividades de capacitación orientadas a cubrir las brechas de competencias detectadas, ya sea se trate de las estructurales determinadas o de aquellas surgidas a raíz de la actualización de conocimientos producto de modificaciones legales, cambios en las tareas de los funcionarios o amplitud de alcance de las materias abordadas del tribunal, dependen del conocimiento experto de los funcionarios de los tribunales. En la medida en que se tenga claridad de la necesidad a cubrir, serán los mismos funcionarios del tribunal quienes podrán determinar la existencia de la actividad de capacitación en el mercado o la necesaria contratación de un curso a medida a través de un profesional experto en la materia. En consecuencia se trata de una variable dentro del ámbito del control del tribunal.

#### **6.2.5 USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DISPONIBLES**

- **Adecuada planificación de necesidades**  
Las necesidades del tribunal pueden obedecer a situaciones oportunamente identificadas tales como, un programa de capacitación, la remodelación de una oficina o la contratación de personal adicional por una necesidad puntual o estacional de carga de trabajo. También pueden obedecer a situaciones no programadas o contingencias tales como la rotura de un ventanal, la falla de un activo o una filtración entre otras. Cuando se trata de situaciones previsible es posible incorporarlas en la discusión presupuestaria del año, con tal de provisionar los recursos necesarios para su ejecución. De ahí la importancia que los tribunales como usuarios requirentes sean capaces de determinar oportunamente sus necesidades y efectuarlas en dicho contexto.
- **Correcta definición de requerimientos**  
La parte fundamental de un requerimiento es su adecuada formulación, desde la claridad de lo que se pide, la fundamentación que los sustenta, la prioridad o urgencia que tiene y eventualmente los antecedentes adicionales que puedan servir de base al nivel de decisión para su adecuada evaluación y gestión de abastecimiento. Si alguna de estas partes no funciona correctamente las situaciones que se pueden gatillar son múltiples, sin embargo existen dos escenarios probables no deseados, que se provea algo distinto a lo requerido o que no se provea algo realmente necesario. Corresponde a un medio bajo control del tribunal.
- **Eficiente análisis de oferta disponible**  
Una vez identificada la necesidad, todas las gestiones relacionadas a la evaluación de factibilidad de esta, en particular la oferta disponible, deben ser revisadas desde la perspectiva del análisis de mercado y las distintas formas de contratación permitidas por la ley de compras públicas para los diferentes productos y servicios. El alcance de este

análisis es efectuado por la Unidad Administradora. De esta forma este medio no es factible de ser cumplido por el tribunal quedando excluido del análisis siguiente.

○ **Eficiente gestión de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos, entendida como la relación y gestión de los funcionarios del tribunal tiene su pilar fundamental en el mismo tribunal, sin perjuicio de las actividades administrativas o de soporte desarrolladas por la Unidad Administradora, tales como permisos, feriados, pago de remuneraciones, control de asistencias, cometidos y licencias entre otros. Es decir la evaluación de desempeño, la determinación de brechas de competencias, la retroalimentación periódica y la asignación, gestión y monitoreo de las tareas necesarias para el adecuado desarrollo de las funciones del tribunal, son un ámbito de control exclusivo del tribunal. En consecuencia, este medio queda incorporado en el análisis posterior que se efectuará, sin embargo relacionado a los ámbitos de control de procesos, liderazgo, desempeño, compromiso y conocimientos principalmente.

○ **Adecuado control del uso de recursos**

Las atribuciones de contratación y en definitiva uso eficiente de los recursos podría ser entendida como un ámbito exclusivo de la Unidad Administradora, sin embargo existen importantes espacios donde el tribunal es más que un observador. De esta forma podemos identificar una serie de ámbitos en los cuales el tribunal puede ser un activo controlador del uso de los recursos disponibles. Evaluar previamente a la formulación del requerimiento la real necesidad, la estimación de los costos y la oportunidad de la adquisición. Por otro lado, el adecuado uso de la infraestructura y del mobiliario por parte de los funcionarios, mantención de escritorios, buen uso de equipamiento, uso de los elementos de seguridad y comportamiento en general relacionado a la mantención de bienes disponibles. Finalmente el consumo de algunos fungibles, materiales de oficina y aseo puede a su vez ser fuente de control por parte del tribunal. De esta forma se considera que este medio está dentro del ámbito del tribunal.

○ **Adecuado monitoreo de servicios**

El adecuado monitoreo sigue una línea similar al punto anterior, sin embargo el monitoreo debe ser efectuado por la Unidad Administradora, siendo posible que esta entregue una herramienta al tribunal, un reporte periódico por ejemplo, para que este efectúe comparaciones de consumo y active mecanismos de control. Ejemplo un reporte de fungibles podría determinar que un tribunal en particular consume n veces el consumo promedio de todos los tribunales. Esta variable podría llamar la atención pero podría tener explicaciones válidas. De esta forma el reporte entrega la información y el tribunal con la información entregada puede explicar las desviaciones o desplegar acciones correctivas. En consecuencia, este medio escapa al ámbito de control del tribunal, como monitoreo, quedando fuera del análisis siguiente.

En la tabla siguiente se resumen y detallan los diferentes medios analizados, clasificando en verde aquellos medios que se ha determinado caen en el ámbito de control del tribunal, pudiendo este diseñar, ejecutar y monitorear acciones tendientes a implementarlo. Por otro lado se clasifican en amarillo aquellos medios que pese a estar dentro del ámbito de control del tribunal serán abordados como parte de una situación deseada mayor que lo integra. Finalmente se clasifican en rojo aquellos medios que escapan al control del tribunal y en consecuencia no es posible para este diseñar o ejecutar acciones de implementación relacionadas a él.



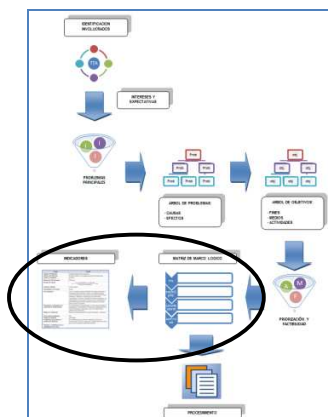
**Tabla N°3**  
**Resumen del análisis de factibilidad de los medios requeridos**

Situación deseada	Medios Requeridos	Tipo*
<b>Oportuna tramitación de las causas tributarias y aduaneras</b>	Suficientes Recursos disponibles	●
	Alto desempeño de los funcionarios	●
	Alto conocimiento de los funcionarios	●
	<b>Herramientas tecnológicas eficientes</b>	●
	Eficiente control en el proceso de tramitación	●
	Alto liderazgo de la jefatura	●
<b>Satisfacción del usuario con el proceso de atención en tribunales</b>	Adecuado tiempo de tramitación	●
	Alta calidad de la atención brindada	●
	Suficiente información durante proceso de tramitación	●
	Adecuada difusión del procedimiento judicial	●
	Alto conocimiento de los funcionarios	●
	Expectativas del usuario controladas	●
	<b>Fácil acceso a la justicia tributaria y aduanera</b>	●
<b>Alto nivel de fundamentación de sentencias</b>	Alto conocimiento de los funcionarios	●
	Eficientes instancias de validación	●
	Sólida estructura de desarrollo de las sentencias	●
	Rigurosidad en el análisis	●
	Rigurosidad en la confección de la sentencia	●
	Adecuado tiempo de dedicación	●
<b>Alto conocimiento de los funcionarios</b>	<b>Adecuado proceso de selección</b>	●
	Efectiva detección de brechas de competencias	●
	Buena ejecución de las actividades de capacitación	●
	Alto compromiso del funcionario	●
	<b>Suficiente presupuesto para capacitación</b>	●
	Adecuada definición de perfil de cargo	●
	Eficiente detección de actividades de capacitación	●
<b>Uso eficiente de los recursos disponibles</b>	Adecuada planificación de necesidades	●
	Correcta definición de requerimientos	●
	<b>Eficiente análisis de oferta disponible</b>	●
	Eficiente gestión de recursos humanos	●
	Adecuado control del uso de recursos	●
	<b>Adecuado monitoreo de servicios</b>	●

\* **Tipo:**

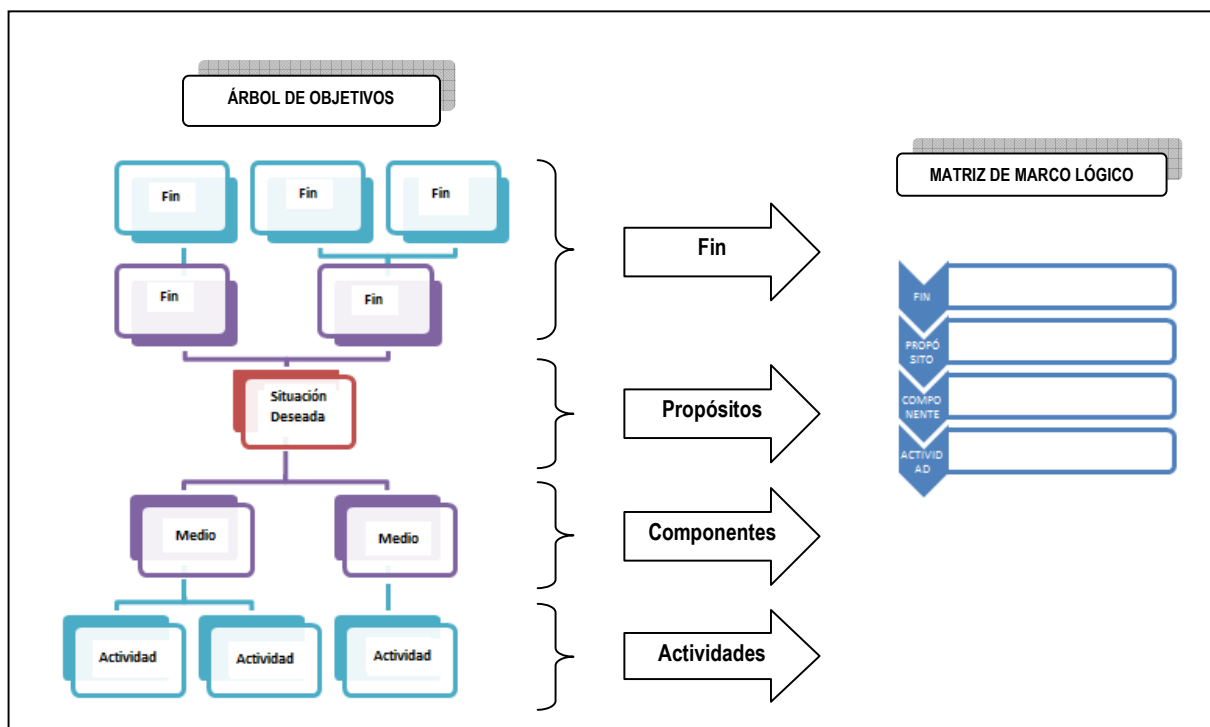
- : Este medio es factible y será considerado detallando sus actividades en etapa siguiente
- : Este medio es factible y será considerado como parte de otro medio
- : Este medio no es factible o escapa al ámbito de control del tribunal, no será considerado

## 7.- CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN



La construcción del sistema de control de gestión se lleva a cabo a través de la Matriz de Marco Lógico, cuyo diseño se efectúa a partir de la trasposición del árbol de objetivos, de tal forma que los fines, de manera integrada, pasan a ser el fin del sistema de control de gestión; las situaciones deseadas se convierten en los propósitos, los medios en componentes y finalmente las acciones en actividades. Por otro lado se construirán los indicadores para propósitos y componentes, no se asignarán indicadores a actividades, con el objeto de simplificar el sistema reduciendo el costo administrativo atendiendo el tamaño y estructura de los tribunales, entre otros aspectos comentados en capítulos anteriores. En el esquema siguiente se muestra la construcción de las partes que constituyen el sistema de control de gestión, vía diseño de la matriz de marco lógico.

**Esquema N°5**  
**Construcción de Matriz de Marco Lógico**



En la construcción de la matriz de marco lógico, al pasar del árbol de objetivos al resumen narrativo, ha sido necesario ajustar redacciones y reordenar la identificación de situaciones deseadas, medios y actividades con el propósito de cautelar la lógica vertical de la matriz, es decir que las actividades expliquen medios, que estos cautelen la consecución de los propósitos y estos últimos garanticen el fin perseguido por el sistema de control de gestión. En la misma línea y en consideración a los ajustes metodológicos necesarios para el adecuado diseño de este sistema de control de gestión, en línea a las necesidades y realidades de los tribunales, se ha prescindido de los indicadores a nivel de actividades y en consecuencia de sus medios de verificación y supuestos. Por otro lado se hará el esfuerzo de reducir al mínimo la cantidad de indicadores del sistema, con lo cual existirán componentes cuyo control y seguimiento se efectuará en relación a actividades exclusivamente. En el Anexo N°7, Matriz de Marco Lógico, se puede visualizar la matriz de marco lógico resultante del proceso de construcción del sistema de control de gestión.

## **7.1 DEFINICIÓN DEL FIN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

Si se analizan las situaciones deseadas identificadas: oportuna tramitación de las causas, satisfacción del usuario con el proceso de atención de tribunales, alto nivel de fundamentación de las sentencias, alto conocimiento de los funcionarios para el desarrollo de sus funciones y el uso eficiente de los recursos disponibles; es posible visualizar de manera preliminar que estas situaciones conducen el trabajo del tribunal hacia un nivel de eficiencia en el desarrollo de las funciones encomendadas por la ley, por cuanto ejecutan su función principal a alto nivel, logrando la satisfacción del usuario y realizando un uso eficiente de recursos.

Por otro lado, analizados los fines relacionados a cada una de las situaciones deseadas identificadas es posible observar con mayor detalle la visualización preliminar efectuada. De esta forma los fines se traducen en términos generales en el uso eficiente del tiempo, en el cumplimiento de plazos legales, en el uso eficiente de los recursos, en un clima interno fortalecido, en la ausencia de reclamos en instancias superiores, en un reducido número de recursos de apelación y en una buena evaluación ciudadana del tribunal y del poder judicial.

En definitiva es posible concluir que una buena representación de los fines determinados por las cinco situaciones deseadas identificadas sería el desarrollo eficiente de la función jurisdiccional de los tribunales tributarios y aduaneros, por ser integral tanto desde la perspectiva de la eficiencia en la función central desarrollada, la perspectiva del usuario, de los tribunales superiores y el uso de recursos.

De esta forma el FIN del sistema de control de gestión queda definido como: "**Desarrollo eficiente de la función jurisdiccional de los Tribunales Tributarios y Aduaneros**"

## **7.2 IDENTIFICACIÓN DE PROPÓSITOS DEL SISTEMA DE CONTROL**

Los propósitos del sistema de control de gestión quedan determinados por las situaciones deseadas identificadas en el árbol de objetivos. Para el caso particular en análisis no se detecta la necesidad de ajuste con lo cual quedan definidos como PROPÓSITOS los siguientes puntos:

- "Oportuna tramitación de las causas tributarias y aduaneras"
- "Satisfacción del usuario con el proceso de atención de tribunales"
- "Alto nivel de fundamentación de las sentencias"
- "Alto conocimiento de los funcionarios para el desarrollo de sus funciones"
- "Uso eficiente de los recursos disponibles"

### 7.3 IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL SISTEMA

En una lógica de similar de construcción, los COMPONENTES del sistema de control de gestión quedan determinados por los medios identificados en el árbol de objetivos, analizados y seleccionados en el capítulo anterior. A continuación se identifican las actividades necesarias para cada uno de los componentes seleccionados de cada uno de los propósitos del sistema:

#### a) Oportuna tramitación de las causas tributarias y aduaneras

- **Alto desempeño de los funcionarios**
  - Efectuar un diagnóstico y adecuar el instrumento de evaluación del desempeño actual, integrando aspectos de atención ciudadana, tiempos de tramitación, conocimiento y uso de recursos.
  - Diseñar e implementar un procedimiento de evaluación del desempeño asociado al instrumento rediseñado, que garantice la realización de entrevistas bilaterales de retroalimentación.
  - Diseñar y promover incentivos asociados al desempeño tales como una mejor prioridad de acceso a cursos o actividades de capacitación, liderazgo de casos complejos o emblemáticos que pueda tener el tribunal.
- **Eficiente control en el proceso de tramitación**
  - Diseñar e implementar un procedimiento de tramitación de causas que identifique claramente funciones, plazos internos para las etapas más relevantes de acuerdo a complejidad de causas, así como también instancias de validación y desarrollo de casos típicos de tramitación.
  - Diseñar procedimiento de clasificación de causas según su complejidad y asignación de cargas de trabajo en relación a su complejidad. Una vez ingresado un reclamo será analizado en una primera etapa con el propósito de detectar su complejidad y en consecuencia la asignación que deberá proceder.
  - Uso del panel de control del sistema de administración SACTA, que permite el monitoreo de la tramitación de las causas en términos de cargas de trabajo, tareas pendientes y alertas de atrasos.
  - Definir acciones correctivas y de retroalimentación de acuerdo a los resultados del monitoreo del panel de control efectuado.
  - Monitorear el cumplimiento de las acciones correctivas y de la retroalimentación.

- **Alto liderazgo de la jefatura**

- Diagnosticar competencias de las jefaturas en el ámbito de la gestión y de las habilidades directivas.
- Diseñar un programa de capacitación específica en la materia en función del diagnóstico efectuado.
- Monitorear la aplicación de las herramientas de gestión y de las habilidades directivas a las actividades propias del trabajo de las jefaturas.

**b) Satisfacción del usuario con el proceso de atención en tribunales**

- **Alta calidad de la atención brindada**

- Diseñar un protocolo de atención de usuarios que defina estándares de comunicación y entrega de información y permita monitorear el cumplimiento de estos.
- Fortalecer competencias relacionadas a la calidad de atención de los funcionarios asociados directamente o indirectamente con las funciones de atención de usuarios.
- Difundir el compromiso con la calidad de atención que declara el tribunal.
- Generar instancias e instrumentos de retroalimentación de la calidad de atención, buzones, libros o casillas electrónicas para canalizar sugerencias o reclamos.

- **Suficiente información durante proceso de tramitación**

- Diseñar medios de difusión (folletos, videos, carteles u otros) con el detalle de todo el proceso involucrado una vez presentado el reclamo: oportunidades y formas de notificaciones, descripción de las etapas del proceso, plazos principales, responsables y canales de comunicación disponible, como por ejemplo el portal del usuario.
- Generar canales de comunicación durante el proceso de tramitación que permitan al contribuyente, o sus mandatarios o representantes, contar con información del proceso.
- Identificar a los usuarios objetivos de este tipo de comunicaciones, creando instancias de reunión inicial, una vez presentado el reclamo, que permita entregar el material diseñado y explicar los aspectos esenciales del proceso. Actividad que además acota expectativas del usuario respecto de plazos y alcances del proceso.

- **Adecuada difusión del procedimiento judicial**

- Revisar y adecuar la información disponible en el sitio web ([www.tta.cl](http://www.tta.cl)) respecto de procedimientos, formalidades, plazos y responsabilidades asociadas a los reclamos efectuados en tribunales.
- Diseñar y entregar informativos relacionados a los procedimientos de los tribunales.
- Detectar segmentos de usuarios objetivos para la información a difundir.
- Construir los canales de difusión para el adecuado y oportuno conocimiento de los procedimientos por parte de los usuarios, en relación a los segmentos a los que pertenecen.
- Generar instancias de retroalimentación con los usuarios del sistema, con el propósito de evaluar la efectividad de las actividades realizadas.

### **c) Alto nivel de fundamentación de las sentencias**

- **Sólida estructura de desarrollo de las sentencias**
  - Diseñar un procedimiento o instructivo con pautas respecto de la estructura de las sentencias que serán emitidas por el tribunal, entregando listado de temas, manejo de antecedentes, citas y estructura general de las líneas de argumentación que deberán ser vaciadas en los fallos.
  - De igual forma identificar toda aquella información que se quiere evitar poner en las sentencias de tal manera de resguardar el interés público o debida reserva de los intervinientes.
  - Revisar las sentencias de los tribunales en los años de funcionamiento a la fecha con el propósito de determinar las materias más recurrentes de reclamo, fundamentaciones y estructuras utilizadas.
  - Diseñar plantillas de fallos asociados a casos más relevantes o materias de mayor complejidad que deben ser conocidas por el tribunal.
- **Efficientes instancias de validación**
  - Crear instancia de análisis superior para las causas cuya complejidad lo amerite, una suerte de comité directivo de casos complejos.
  - Estructurar la conformación del comité e instancias de reunión, quien presenta, como presenta, que tipo de decisiones tiene atribuciones, de qué manera se documentan los acuerdos y como se efectúa el seguimiento de estos.

### **d) Alto conocimiento de los funcionarios**

- **Efectiva detección de brechas de competencias**
  - Revisar y ajustar perfiles de cargos y diccionario de competencias, acorde a las necesidades de los tribunales tributarios y aduaneros, coherente con dotaciones, materias requeridas y realidades regionales entre otros factores.
  - Definir instrumento y procedimiento de medición de brechas de competencias, que garantice oportuna detección.
  - En este ámbito se pueden incorporar las competencias relacionadas a liderazgo y capacidad de gestión de las jefaturas.
- **Buena ejecución de las actividades de capacitación**
  - Análisis detallado, en función de las brechas de competencias, de las necesidades de capacitación requeridas para los funcionarios del tribunal.
  - Evaluación del mercado, interna del tribunal o del sistema de justicia tributaria y aduanera, eficiente que permita detectar la oferta disponible de actividades de capacitación o relatores directamente relacionada con las necesidades de capacitación requeridas.
  - Diseñar un programa de actividades de capacitación, que identifique cursos, funcionarios, fechas y estimación de recursos financieros necesarios.
  - Ejecutar las actividades de capacitación, efectuando los requerimientos oportunamente, para validación presupuestaria, y monitoreando el proceso de compra.
  - Asistir y evaluar las actividades de capacitación con el propósito de determinar el grado de cierre de brechas logrado versus el proyectado.

- **Alto compromiso del funcionario**
  - Efectuar un diagnóstico con el propósito de evaluar los tipos y grados de compromiso que pudieran existir en el tribunal, evaluando el clima laboral y detectando eventuales situaciones de desmotivación.
  - Desarrollar una clasificación de las situaciones detectadas, graduando complejidad de la situación y a su vez ámbito de acción del tribunal para resolverlo.
  - Diseñar y promover incentivos tales como una mejor prioridad de acceso a cursos o actividades de capacitación, liderazgo de casos complejos o emblemáticos que pueda tener el tribunal. En términos de incentivos este medio tiene una alta relación al ámbito del desempeño de los funcionarios.
  
- **Adecuada definición de perfil de cargo**
  - Relacionado con la detección de brechas.
  - Revisar y ajustar perfiles de cargos y diccionario de competencias vigentes, acorde a las necesidades de los tribunales tributarios y aduaneros, coherente con dotaciones, materias requeridas y realidades regionales entre otros factores.
  
- **Eficiente detección de actividades de capacitación**
  - Eficiente evaluación y detección de la oferta disponible de actividades de capacitación: a nivel de ofertas de mercado, actividades internas del tribunal, actividades del sistema de justicia u otros tribunales tributarios y aduaneros o relatores externos que puedan estar relacionados con la necesidad de capacitación requerida.
  - Este medio tiene una alta relación con la alta ejecución de las actividades de capacitación.
  - Promover el autoestudio y el intercambio de conocimientos con otros tribunales.

#### e) Uso eficiente de los recursos disponibles

- **Correcta definición de requerimientos**
  - Generar un procedimiento para revisión y evaluación de las necesidades con la Unidad Administradora, definiendo formatos de solicitud, plazos y formalidades para su justificación y adecuada evaluación financiera.
  
- **Adecuada planificación de necesidades**
  - Definir una instancia formal de identificación y análisis de las necesidades del tribunal que pueden ser planificadas.  
Existe diversas necesidades identificadas que forman parte del estándar de operación del tribunal, en consecuencia el ejercicio de identificación y análisis citado debe estar enfocado a aquellos ítems distintos a estos.
  - Diseñar un instrumento de sistematización de las necesidades, que las identifique, fundamente y registre el plazo en el cual se efectuará el requerimiento y los plazos en los que se debería contar con ella.
  
- **Adecuado control del uso de recursos**
  - Identificar aquellos recursos y ámbitos en los cuales es factible el tribunal incorpore acciones de control o supervisión.
  - Crear instancias de supervisión de los recursos disponibles en el tribunal.

- Promover el uso y cuidado de los recursos disponibles.
- Establecer instancias de retroalimentación para las situaciones donde se detecte un mal o inadecuado uso de los recursos.

#### 7.4.- INDICADORES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Los indicadores que permiten monitorear el cumplimiento del sistema de control de gestión, dado su diseño, surgen de las funciones principales que desarrolla el tribunal y están alineados con las expectativas e intereses de los involucrados con el sistema de justicia tributaria y aduanera. Se diseñaron en base a las clasificaciones y estructuras entregadas por la Dirección de Presupuesto (DIPRES) y los requisitos técnicos establecidos en el programa de metas de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. En la Tabla N° 6 siguiente, se muestra de manera simplificada la estructura utilizada para el diseño de los indicadores y en el Anexo N°8, Ficha de Indicadores: instrucciones de llenado, se adjunta la plantilla de indicadores detallando cada uno de los campos identificados, tales como fórmula de cálculo, mecanismos de recolección de información, medios de verificación, supuestos y meta entre otros.

**Tabla N°4**  
**Ficha de descripción de indicadores**

<b>Ficha de descripción de indicadores</b>
Nombre del Indicador
Objetivo del Indicador
Ámbito de Medición
Dimensión del Desempeño
Fórmula de cálculo
Unidad de Medida
Periodicidad o Frecuencia
Nota explicativa
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información
Medios de Verificación
Meta del Indicador
Sentido de Medición
Condiciones que permiten la medición del indicador
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta

La metodología sugiere la generación de indicadores en todos los niveles de la matriz (fin, propósitos, componentes y actividades). Para efectos de cautelar el costo de administración del sistema y en consideración a las restricciones de los tribunales, en orden a su dotación, perfiles, ubicación y nivel central entre otros, se ha definido lo siguiente como condición de diseño:

- Se construirán indicadores sólo a nivel de propósitos y componentes. Esto implica que tanto a nivel de fin como de actividades no se desarrollarán indicadores y en consecuencia no se detallarán medios de verificación ni supuestos.
- Todos los propósitos tendrán asociado un indicador.



- Sólo algunos componentes tendrán indicadores en consideración a la cantidad de componentes diseñados, la selección se hará en función de su relevancia e independencia del componente.
- Los componentes sin indicadores asociados, siguiendo la lógica vertical de la matriz de marco lógico, su cumplimiento se dará en la medida que las actividades asociadas se cumplan, lo que operará a su vez como un nivel de monitoreo.

En el mismo sentido de lo anterior, es necesario considerar que las partes que constituyen el sistema (fin, propósitos, componentes, medios y actividades) no necesariamente representan los compromisos que un sólo tribunal debe comprometer y cumplir en un sólo determinado periodo de tiempo. En razón de esto se efectúan los siguientes alcances respecto de la implementación del sistema o selección de indicadores:

- Un indicador puede representar el compromiso de uno o varios tribunales, entendido como un compromiso colectivo o individual. Es decir, varios tribunales comprometen el cumplimiento de un indicador y de esta forma no duplican esfuerzo. Dependerá de cómo se presente la propuesta anual de metas a la Comisión y de cómo ésta evalúe la propuesta.
- Los compromisos pueden ser graduales, dada la cantidad de indicadores y las especificidades de cada tribunal podría ser razonable que algunos adopten una cantidad menor de indicadores, sean colectivos o individuales.
- El proceso de fijación de metas de los indicadores debe ser realizado en función de la historia o proyecciones de datos fundadas, que otorgue confianza a la meta y representen un esfuerzo real de control.
- Se deben identificar adecuadamente los distintos supuestos que condicionan tanto el cumplimiento de las metas como el cálculo de los indicadores.

#### 7.4.1.- SELECCIÓN DE COMPONENTES CON INDICADORES

A continuación se detallan todos aquellos componentes a los cuales no se les asociará un indicador por estimar que su monitoreo se puede dar a través de otros indicadores, sin perjuicio de las actividades que estarán asociados a estos:

- **Alto liderazgo de la jefatura:** Si bien es cierto se ha identificado como un factor relevante para el éxito del trabajo desarrollado por el tribunal, su naturaleza puede ser identificada como una brecha de competencia y como tal su cierre o cumplimiento puede ser medido desde los indicadores asociados al alto conocimiento y desempeño de los funcionarios.
- **Suficiente información durante proceso:** La importancia de este componente está orientada a la calidad de la información, la oportunidad y los medios puestos a disposición durante el proceso de tramitación y que permiten al reclamante tomar conocimiento de las etapas, plazos y documentación disponible. Ahora bien dada su relación y alcance, será abordada en el contexto de la eficiente control del proceso, la satisfacción del usuario y la adecuada difusión del procedimiento judicial.
- **Sólida estructura de desarrollo de las sentencias:** La estructura de las sentencias podría ser medida a través de la existencia o no de procedimientos que guíen su desarrollo y validación. En este sentido es posible controlarla en consideración a un eficiente control del proceso de

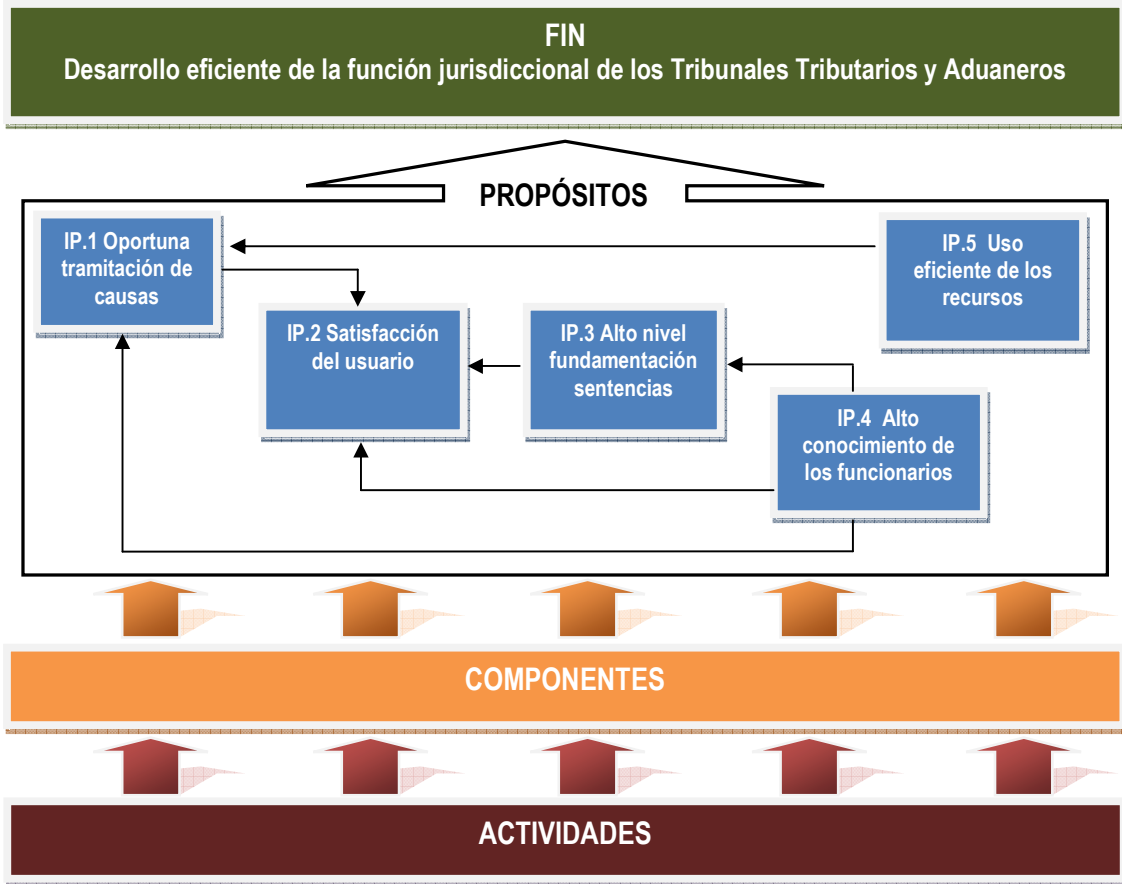
tramitación que abarca todas las etapas del mismo, incluida la confección de resoluciones de término.

- **Eficientes instancias de validación:** En la misma lógica del punto anterior, las necesarias instancias de validación y control que puedan ser generadas dentro del proceso de tramitación, se entenderán incorporadas en el componente relacionado al eficiente control del proceso de tramitación, no siendo del todo relevante efectuar una medición particular para este componente en análisis.
- **Efectiva detección de brechas de competencias:** Las brechas de competencias están directamente ligadas al propósito de conocimiento de los funcionarios, en esta lógica se pretende desarrollar una serie de actividades que permitan la adecuada medición de las brechas efectuando su evolución a través de indicadores superiores de componente.
- **Adecuada definición de perfil de cargo:** Este componente tiene más bien un sentido de actividad o tarea, difícil de medir o determinar con certeza si está o no correcto. Luego parece más razonable generar un colectivo de tareas que permitan su adecuado desarrollo, sin embargo a nivel de indicador descansar en la métrica relacionada al conocimiento de los funcionarios.
- **Eficiente detección de actividades capacitación:** Si bien es cierto la detección adecuada de las necesidades de capacitación es un factor clave en el cierre de brechas de competencias y en consecuencia en el conocimiento que puedan disponer los funcionarios del tribunal, no es menos cierto que se trata de un indicador de proceso, siendo el resultado, el cierre de las brechas propiamente tal.
- **Adecuada planificación de necesidades:** La adecuada planificación de las necesidades del tribunal puede ser abordadas en el contexto del componente correcta definición de requerimientos, quedando de esta forma cubierta la planificación en el entendido que la formulación es oportuna, además de fundada y bien documentada entre otros aspectos.

#### 7.4.2.- INDICADORES DE PROPÓSITOS

Cada propósito del sistema de control de gestión tendrá asociado un indicador que permitirá monitorear su desarrollo. Como se puede apreciar en el esquema siguiente, los indicadores de propósitos no son independientes, de tal forma que la existencia de unos favorece o apoya la ejecución de otros. De esta forma, podemos visualizar que el conocimiento de los funcionarios favorece la solidez técnica para la fundamentación de las sentencias, la satisfacción de usuario, por cuanto se valora la competencia técnica de sus contrapartes, y la oportuna tramitación de sentencias por cuanto al tener los funcionarios el conocimiento sobre las materias a tratar, procesales y técnicas tributarias o aduaneras principalmente, podrán funcionar con mayor diligencia. Por otro lado, la satisfacción del usuario se ve afectada por la oportuna tramitación de las causas, el alto conocimiento de los funcionarios y el alto nivel de fundamentación de las sentencias a nivel de componentes. Finalmente el uso eficiente de los recursos impacta en la oportuna tramitación de las causas. En el Anexo N°9, Ficha de Indicadores de Propósitos, se detalla la construcción de los cinco indicadores asociados a los propósitos del sistema de control de gestión.

**Esquema N°6**  
**Mapa de relación de Indicadores de propósitos**

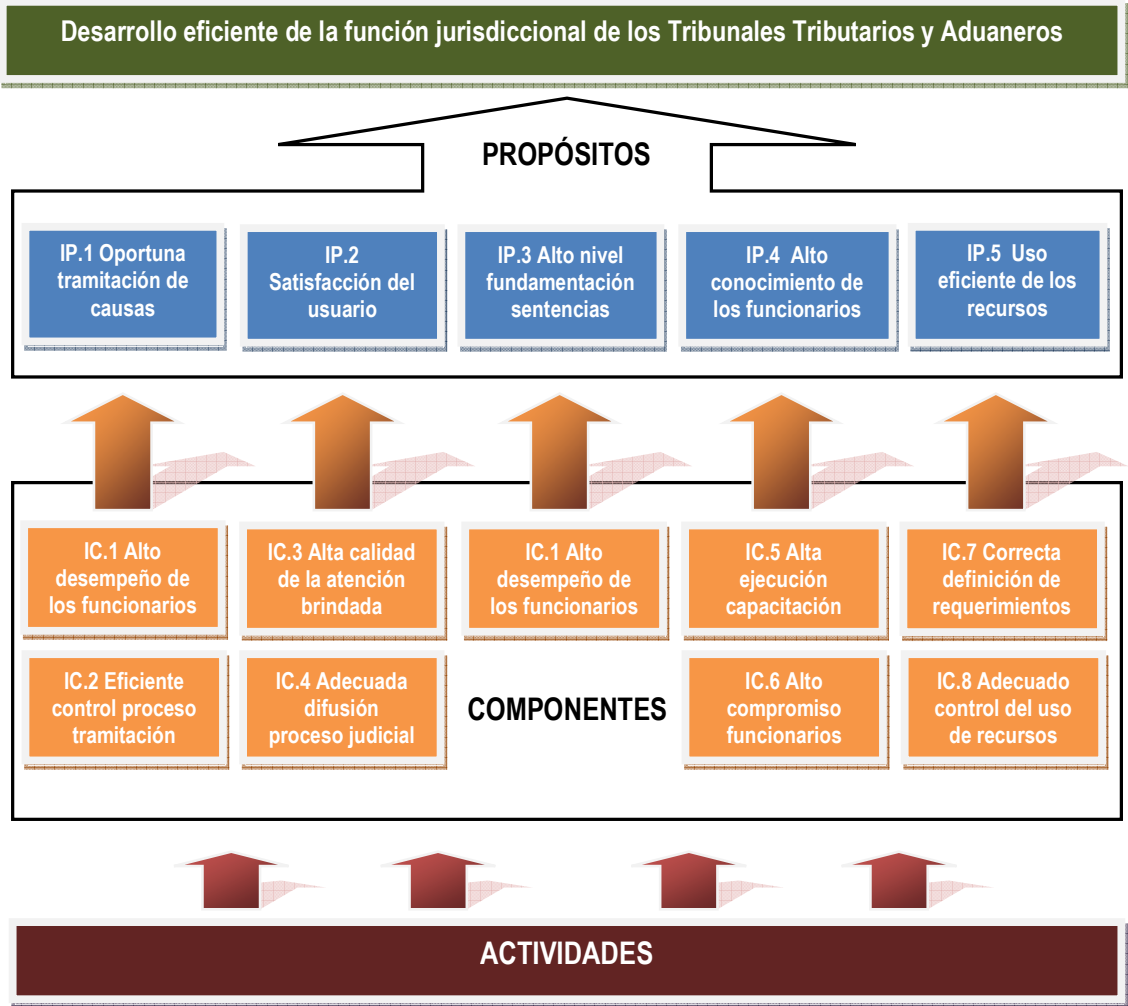


**7.4.3.- INDICADORES DE COMPONENTES**

Cada uno de los indicadores de componentes seleccionados tiene un impacto directo en los indicadores de propósitos. Existe a su vez una correlación entre los indicadores de componentes, la cual sigue un patrón de similar naturaleza al que se genera entre los indicadores de propósito. En el esquema siguiente se grafican las relaciones entre los indicadores de propósito y de componentes, donde se puede apreciar que el alto desempeño y el eficiente control del proceso inciden en la oportuna tramitación de las causas; por otro lado la alta calidad de la atención brindada y la adecuada difusión del procedimiento judicial impactan en la satisfacción de usuario. El nivel de fundamentación se ve determinado por el eficiente control del proceso, sin perjuicio claro de otras variables que pueden incidir en él, como son el compromiso, motivación y conocimiento como se vio en la relación a nivel de propósitos. El conocimiento de los funcionarios está a su vez determinado en parte por la ejecución de las actividades de capacitación y por el compromiso de los funcionarios. El uso eficiente de los recursos queda determinado por la definición de requerimientos y el adecuado control del uso de los recursos. En el Anexo N°10, Ficha de Indicadores de Componentes, se detalla la construcción de los ocho indicadores asociados a los componentes del sistema de control de gestión.

Se construirán indicadores solo a aquellos componentes más relevantes de acuerdo a la priorización y análisis que se detalla a continuación. Sin embargo todos los componentes tendrán actividades asociadas, buscando de esta forma generar el cumplimiento de un componente a través del desarrollo de las actividades sin la necesidad de sumar un indicador que permite el monitoreo de su avance o cumplimiento, evitando tener muchos indicadores que recarguen el sistema y privilegiando la orientación de estos a resultados más que a procesos.

**Esquema N°7**  
**Mapa de indicadores de componentes**

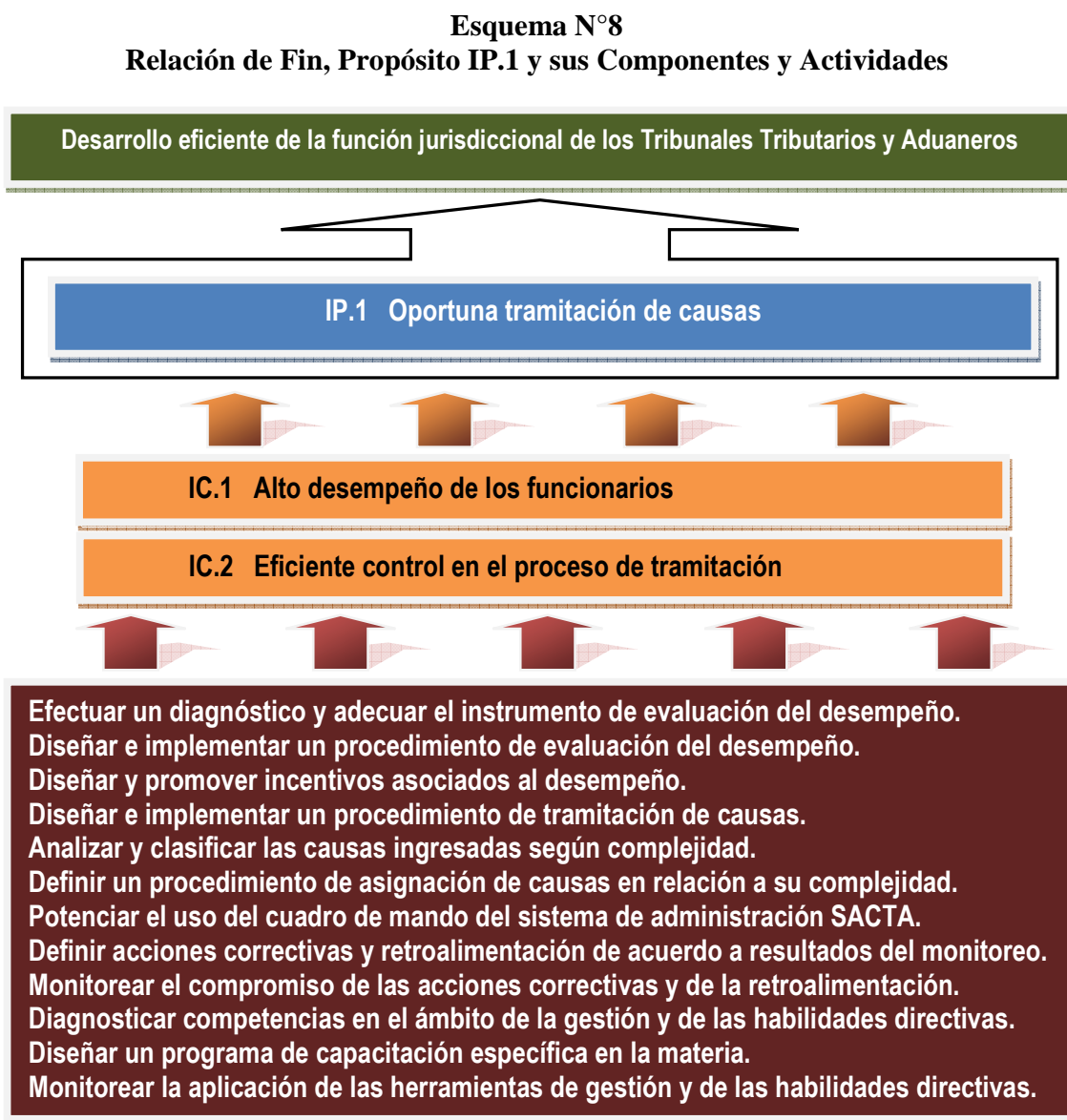


## 8.- VISION ESQUEMATICA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION

En este capítulo se presentará la visión esquemática del sistema de control de gestión diseñado para los Tribunales Tributarios y Aduaneros, describiendo la relación de actividades y componentes para cada uno de los propósitos definidos para el sistema de control de gestión de los Tribunales Tributarios y Aduaneros.

### 8.1.- OPORTUNA TRAMITACIÓN DE CAUSAS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES

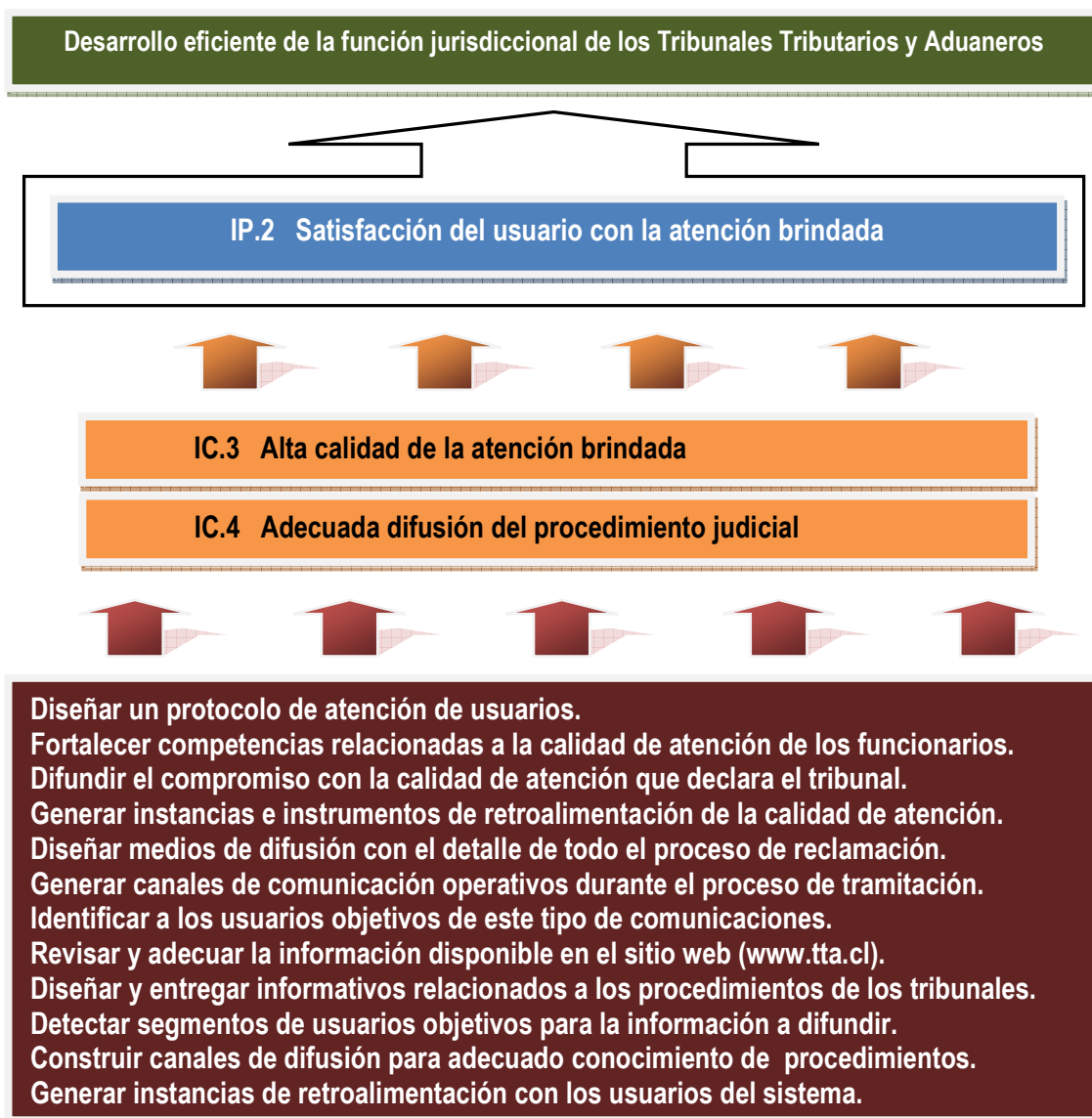
La oportuna tramitación de causas estará determinada por dos indicadores de componentes, sin perjuicio de los indicadores de propósito relacionados, el alto desempeño de los funcionarios y el eficiente control en el proceso de tramitación de causas tributarias y aduaneras reclamadas. Los componentes están a su vez determinados por la ejecución de doce actividades principales, como se muestra en el esquema siguiente.



## 8.2.- SATISFACCIÓN DEL USUARIO CON LA ATENCIÓN BRINDADA, COMPONENTES Y ACTIVIDADES

La satisfacción del usuario con la atención brindada estará determinada por dos indicadores de componentes, sin perjuicio de los indicadores de propósito relacionados, la alta calidad de la atención brindada y la adecuada difusión del procedimiento judicial de reclamación de causas tributarias y aduaneras. Los componentes están a su vez determinados por la ejecución de doce actividades principales, entre estos protocolos de atención de usuarios, fortalecimiento de competencias relacionadas a la atención de usuarios, diseño de medios de difusión, construcción de canales de difusión e instancias de retroalimentación de usuarios entre otras actividades como se muestra en el esquema siguiente.

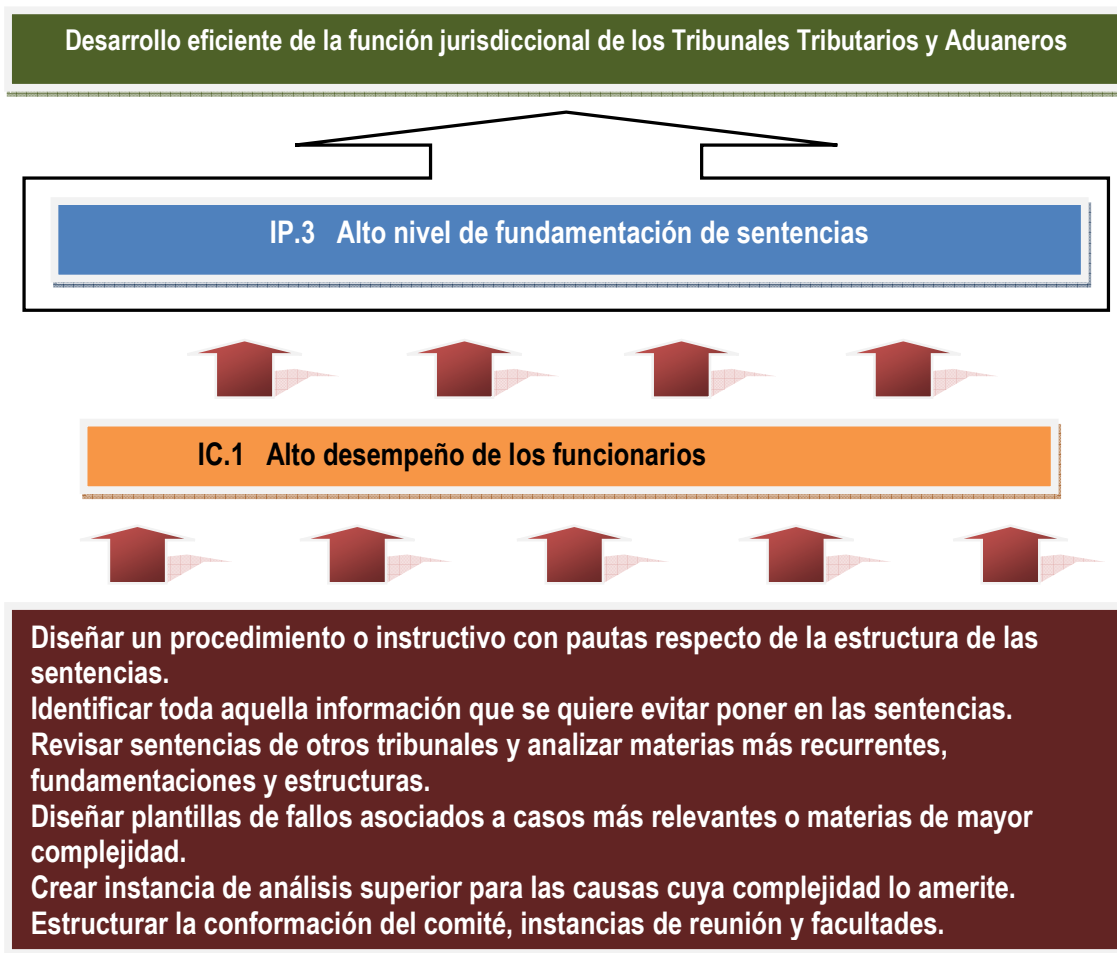
### Esquema N°9 Relación de Fin, Propósito IP.2 y sus Componentes y Actividades



### 8.3.- ALTO NIVEL DE FUNDAMENTACIÓN DE SENTENCIAS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES

El alto nivel de fundamentación de las sentencias emitidas por los Tribunales Tributarios y Aduaneros está determinado por un indicador de componente, sin perjuicio de los indicadores de propósito relacionados, el alto desempeño de los funcionarios responsables de realizar el análisis y redacción de las resoluciones que deben emitir en el desarrollo de sus funciones. Ahora bien, los componentes estarán a su vez determinados por la ejecución de seis actividades principales, el diseño de procedimientos e instructivos que orienten y formalicen la estructura que deben tener las sentencias emitidas por el tribunal y la creación de todas las instancias de validación necesarias en el tribunal que permitan validar y consensuar el contenido y la línea argumental plasmada en las sentencias entre otras como se muestra en el esquema siguiente.

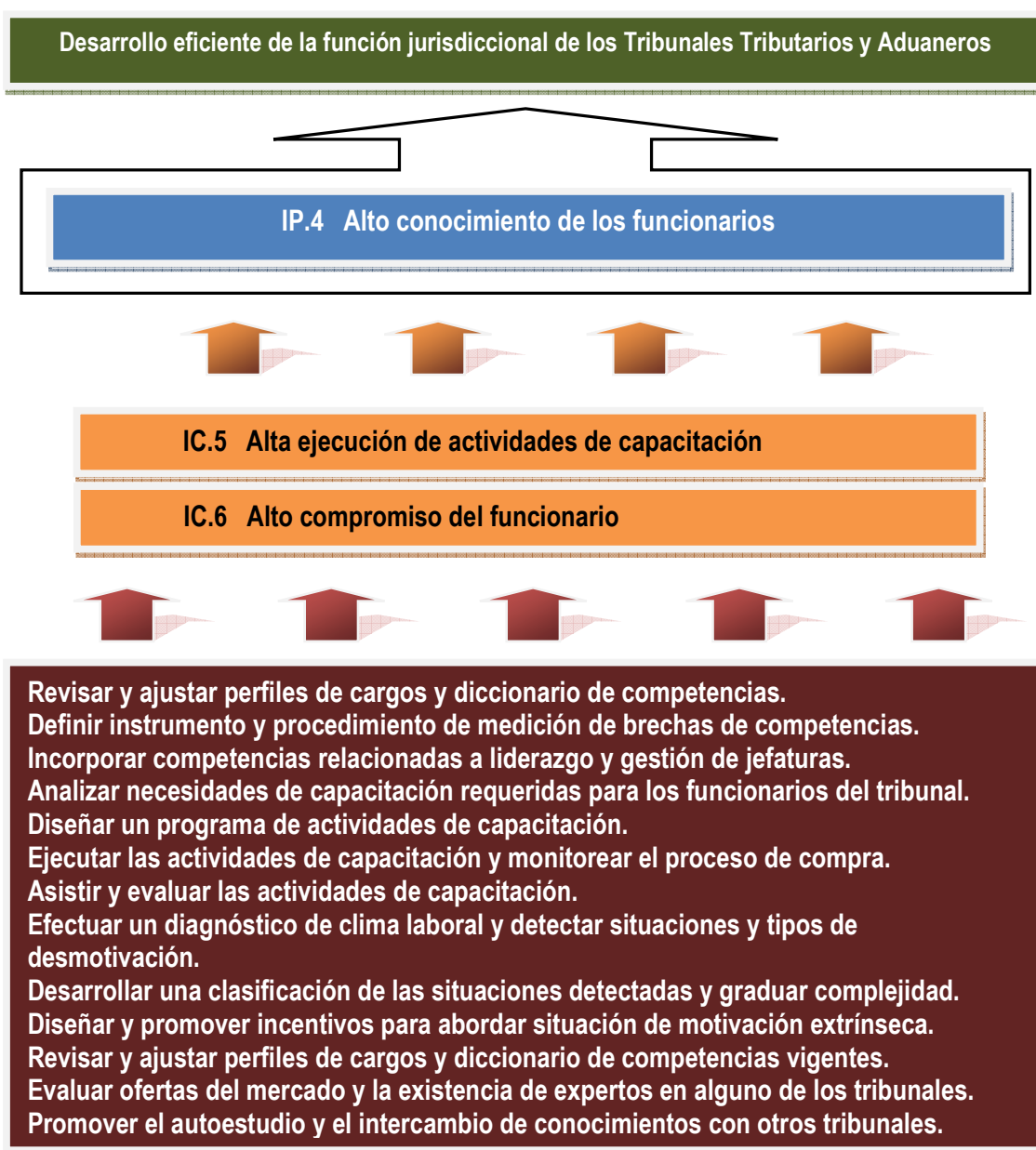
#### Esquema N°10 Relación de Fin, Propósito IP.3 y sus Componentes y Actividades



## 8.4.- ALTO CONOCIMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES

El alto conocimiento de los funcionarios, al servicio de las funciones que deben desarrollar, estará determinado por dos indicadores de componentes, sin perjuicio de los indicadores de propósito relacionados, la alta ejecución de las actividades de capacitación y el alto compromiso de los funcionarios. Ahora bien, los componentes estarán a su vez determinados por la ejecución de trece actividades principales entre las cuales se puede citar el ajuste de perfiles de cargo, la medición de brechas y la promoción de incentivos entre otros, como se muestra en el esquema siguiente.

### Esquema N° 11 Relación de Fin, Propósito IP.4 y sus Componentes y Actividades

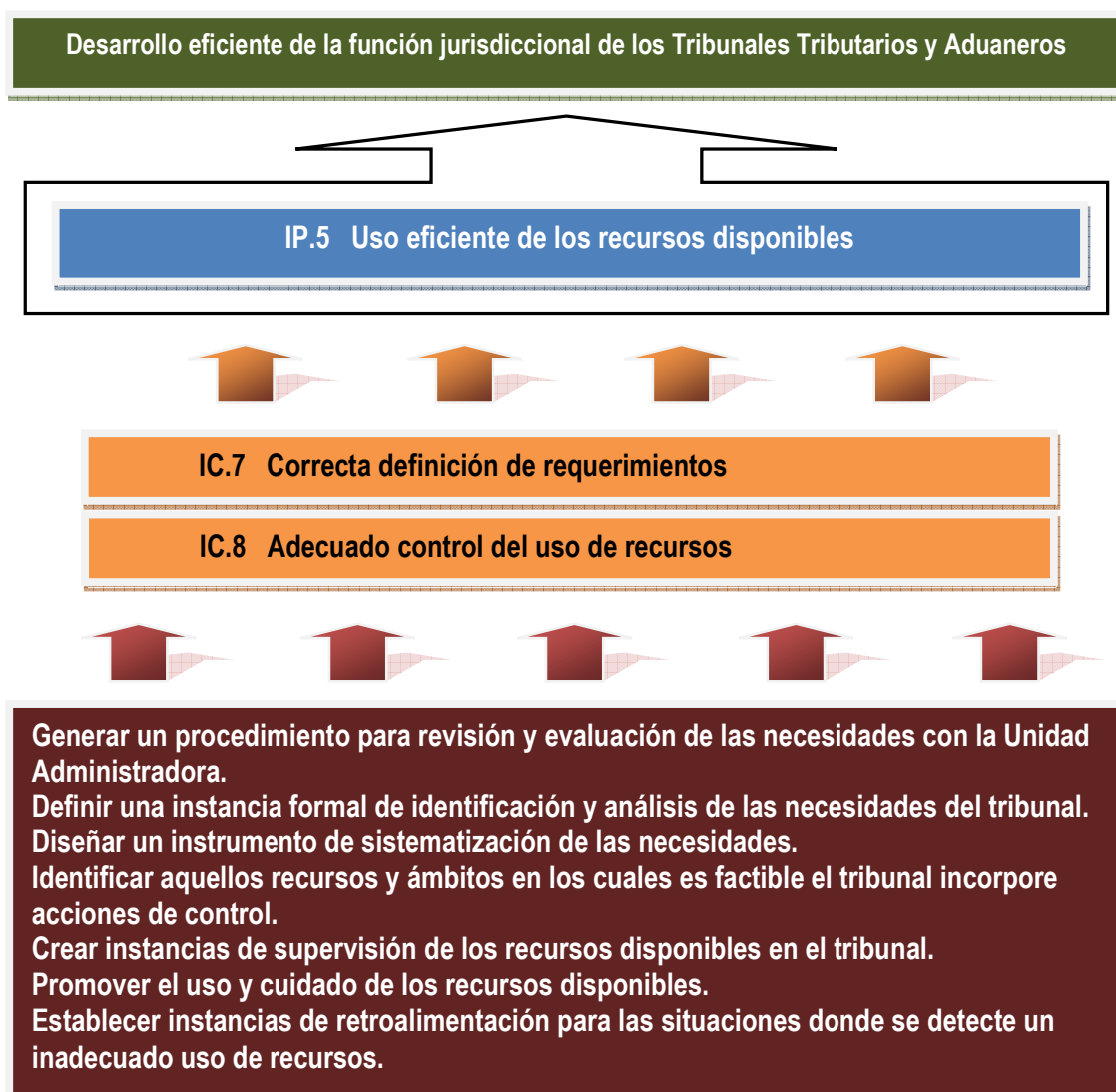




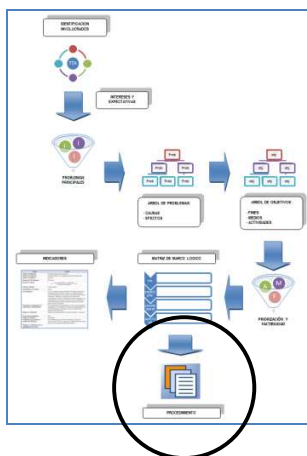
## 8.5.- USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DISPONIBLES, COMPONENTES Y ACTIVIDADES

El uso eficiente de los recursos disponibles para el desarrollo de las funciones del tribunal, estará determinada por dos indicadores de componentes, sin perjuicio de los indicadores de propósito relacionados, la correcta definición de los requerimientos del tribunal y el adecuado control en el uso de los recursos. Ahora bien, los componentes estarán a su vez determinados por la ejecución de siete actividades principales tales como la generación de procedimientos de revisión y evaluación de necesidades, la creación de instrumentos de formalización de requerimientos, diseño de informes de seguimientos de uso de recursos e instancias de monitoreo entre otras como se muestra en el esquema siguiente.

### Esquema N°12 Relación de Fin, Propósito IP.5 y sus Componentes y Actividades



## 9.- PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS



En este capítulo se efectuará el diseño del procedimiento para el seguimiento y análisis de resultados del sistema de control de gestión diseñado para los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Se detallan los responsables, las instancias de reporte y análisis, instrumentos y mecanismos de sistematización de la información asociada a los indicadores, así como también, se entregan pautas para definir y formalizar acciones a efectuar cuando se detecten o proyecten riesgos de incumplimiento.

### 9.1.- OBJETIVO

El objetivo del procedimiento de seguimiento es garantizar que la información proporcionada por el sistema de control de gestión sea sistematizada, reportada, analizada y apoye de manera efectiva el proceso de toma de decisiones de las autoridades del Tribunal Tributario y Aduanero.

### 9.2.- RESPONSABLES

Los niveles de responsabilidad del procedimiento se definen con la creación y formalización de un Comité Directivo específico a las funciones del sistema de control de gestión, conformado por al menos un funcionario de cada uno de los siguientes perfiles, sujeto a las dotaciones de cada tribunal:

- Juez: responsable de velar por la ejecución del procedimiento de seguimiento del sistema de control de gestión, analizar la información disponible presentada y liderar el equipo del tribunal fijando las directrices a adoptar de acuerdo a los resultados obtenidos de los diferentes indicadores desarrollados.
- Secretario: responsable de coordinar a los resolutores y administrativos en las labores propias de administración del sistema de control de gestión. Además será el encargado de preparar, revisar y difundir el acta de las reuniones del comité directivo, garantizando de esta forma un adecuado seguimiento a las actividades del comité.
- Resolutores: responsables de sistematizar y presentar el resultado obtenido de los indicadores, a través de un resumen ejecutivo, y la documentación de apoyo de cada uno de los indicadores.

- Administrativos: responsables de velar por la aplicación de los distintos registros y mecanismos de recolección de la información, así como coordinar la aplicación de encuestas y sistematización de resultados cuando corresponda.

### **9.3.- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

El proceso de seguimiento del sistema de control de gestión del Tribunal Tributario y Aduanero se desarrollará de acuerdo a lo siguiente:

- El resolutor encargado efectuará el cálculo de cada indicador, en consideración a la periodicidad de medición que este tenga. Construirá el resumen ejecutivo, recopilará la información de base asociada y analizará en particular las condiciones de medición y los supuestos de cumplimiento de metas, cuando no se trate de indicadores cuya recopilación pueda ser realizada de manera centralizada, por reporte de sistema o informe de empresa externa entre otras potenciales alternativas.
- El Comité Directivo sesionará mensualmente, el primer viernes de cada mes. Ocasión en la cual se revisarán los indicadores que al mes vencido anterior haya correspondido medir.
- El resolutor entregará una copia del resumen ejecutivo a cada miembro del comité.
- Se analizará el resultado de cada indicador, valor observado versus esperado, avance mensual y acumulado. Se revisará cada una de las condiciones de medición y supuestos asociados a los cumplimientos de metas:
  - Periodicidad: se revisarán las particularidades del periodo de medición, se deberán indicar e identificar aquellos indicadores que no corresponda medir en el periodo.
  - Avance alcanzado: Analizar desde la perspectiva del cumplimiento de la meta y las proyecciones para el cumplimiento anual definido.
  - Condiciones que permiten la medición y cumplimiento: Indicar si se mantienen tanto las condiciones que permiten su medición como su cumplimiento, de igual forma se deberá indicar si se requieren ajustes o alertas asociadas a la medición.
  - Validar supuestos y vigencia de los indicadores respecto del cumplimiento de la meta.
- Se identificarán los indicadores a los cuales se proyecte un riesgo de incumplimiento, definiendo acciones específicas respecto de estos, responsables y plazos.
- Se documentarán los compromisos señalados y eventualmente se agendarán reuniones extraordinarias con el propósito de revisar avances de dichos compromisos. Sin perjuicio se pueda delegar dicha tarea en un funcionario específico no integrante del comité.
- Se efectuará una difusión del resumen ejecutivo a todos los funcionarios del tribunal con el propósito que estos cuenten con la información de la gestión del tribunal en el periodo. De igual forma se comunicarán las acciones específicas orientadas a mitigar el riesgo de incumplimiento de los indicadores, en particular aquellas que afecten a ciertas funciones o perfiles particulares.

### **9.4.- INSTRUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS**

En la Tabla N°20 se presenta el Resumen Ejecutivo de las mediciones de los indicadores, instrumento que permite la sistematización de los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores en el período de medición. La estructura del resumen ejecutivo cuenta con los siguientes campos:

- <Año>: se debe indicar el año al que corresponden las mediciones de los indicadores
- <Indicador i>: se debe poner el nombre y la nomenclatura de cada indicador del sistema de control de gestión.
- Meses: Se indican todos los meses del año para todos los indicadores, sin embargo cada indicador tiene asociado un periodo de medición, que de acuerdo a la construcción de indicadores realizada puede variar entre mensual, trimestral, semestral y anual.
- Avance Observado: corresponde al valor del indicador en el mes correspondiente, es decir, en función a la información disponible y de acuerdo a la estructura de construcción detallada en su ficha, se debe determinar el valor del indicador de acuerdo a la fórmula de cálculo diseñada.
- Avance Esperado: corresponde al valor proyectado que se hubiese esperado tuviese el indicador para ese periodo de medición, cuando corresponda. Se determina a priori como un estimado del valor de la fórmula asociada al indicador. Permite evaluar la desviación o sobre cumplimiento que eventualmente pudiera tener el indicador, entregando valiosa información al Comité Directivo respecto de las acciones que se deban tomar.
- Acumulado: valor observado acumulado al mes respectivo.
- Meta: valor comprometido que se espera alcanzar para el indicador en análisis.

**Tabla N° 5**  
**Resumen Ejecutivo del resultado de las mediciones de indicadores**

<Año>	< Indicador 1 >				...	< Indicador 15 >			
	Avance Observado	Avance Esperado	Acumulado	Meta	...	Avance Observado	Avance Esperado	Acumulado	Meta
<i>Enero</i>	%		%	<Meta>	...	%	%		<Meta>
<i>Febrero</i>	%		%						
<i>Marzo</i>	%		%						
<i>Abril</i>	%		%						
<i>Mayo</i>	%		%						
<i>Junio</i>	%		%						
<i>Julio</i>	%		%						
<i>Agosto</i>	%		%						
<i>Septiembre</i>	%		%						
<i>Octubre</i>	%		%						
<i>Noviembre</i>	%		%						
<i>Diciembre</i>	%		%						

## 10.- CONCLUSIONES

La metodología aplicada a este trabajo requirió ajustes en la línea de la simplificación y reducción de costos de administración del sistema, tales como, priorización de los componentes sobre los cuales se construyeron indicadores, la no creación de indicadores a nivel de actividades, el desarrollo de un análisis de factibilidad y priorización de involucrados, intereses, ámbitos de control de los problemas, medios y actividades.

El análisis y priorización de los involucrados permitió identificar, con la evaluación de criterio experto, cuatro involucrados con el sistema de justicia tributaria y aduanera: Tribunales Superiores, nivel superior jerárquico de los Tribunales Tributarios y Aduaneros; Comisión de Metas, responsable de definir el marco de los compromisos de gestión institucional; Unidad Administradora, encargada de prestar el soporte administrativo a los tribunales; y el Usuario, sujeto activo del proceso y quien en definitiva inicia el proceso de reclamo.

Los focos de orientación del sistema de control de gestión parten de la identificación de los intereses y expectativas de los involucrados, que la metodología transforma en situaciones deseadas y luego en propósitos. Para el caso en estudio se concluyen cinco propósitos principales: Tiempo de Tramitación de Causas, Satisfacción del usuario, Fundamentación de sentencias, Conocimiento de los funcionarios y Uso eficiente de recursos. De lo anterior se desprende el fin último perseguido por el sistema de control de gestión, cual es el Desarrollo eficiente de la función jurisdiccional de los Tribunales Tributarios y Aduaneros.

Cada uno de los propósitos determina un conjunto de componentes que corresponden a los medios a través de los cuales se alcanzarán los propósitos. Cada componente tiene asociadas las actividades que en definitiva permitirán que se alcance el componente. A nivel macro el sistema contempla 16 componentes y 49 actividades.

Los componentes están asociados entre otros a: compromiso y desempeño de los funcionarios, control del proceso de tramitación, liderazgo de la jefatura, calidad de atención, difusión de procedimientos, brechas de competencias, definición de perfiles de competencia, detección de actividades de capacitación, definición de requerimientos, planificación de necesidades y control del uso de los recursos. Por otro lado, dentro de las actividades se destaca: diseño de instrumentos de diagnóstico del desempeño, generación de incentivos, formalización de procedimientos relacionados al proceso de tramitación, formación de habilidades directivas, segmentación de usuarios, creación de instancias de validación y construcción de programas de capacitación.

El sistema de control de gestión queda compuesto por 13 indicadores, 5 orientados a monitorear el cumplimiento de cada uno de los propósitos identificados y 8 orientados a igual cantidad de componentes. Para cada indicador se definen los mecanismos e instrumentos de recolección de información, las condiciones necesarias para su cálculo y supuestos de medición entre otras variables.

Ocho componentes no tendrán indicadores asociados, sin embargo serán alcanzados a través de la definición de las actividades asociadas a cada uno de ellos. Por otro lado, se cauteló la existencia de relación con los componentes que sí tienen indicadores definidos.

Los indicadores de propósitos controlan plazos de tramitación de causas, nivel de satisfacción del usuario a través de encuestas de opinión, sentencias emitidas y confirmadas por las Cortes de Apelaciones, cantidad de brechas de competencias cubiertas y desviaciones ocurridas respecto de un presupuesto estándar.

Los indicadores de componentes están relacionados a las observaciones del desempeño, los hallazgos o errores del proceso de tramitación de causas, las directrices asociadas a protocolos de atención, la cantidad de actividades de difusión realizadas, la ejecución de actividades de capacitación, el nivel de compromiso de los funcionarios, la calidad de los requerimientos efectuados y las acciones correctivas asociadas al control de recursos.

El procedimiento de seguimiento diseñado permite, a través de un instrumento simple de sistematización, visualizar el resultado de los indicadores en el periodo, determinar el valor acumulado y compararlo con la meta propuesta y analizar los valores observados versus esperados, de tal forma de evaluar la necesidad de implementar acciones correctivas. Se definen distintos niveles de responsabilidad y se constituye un comité directivo con el propósito de analizar periódicamente el resultado de los indicadores y definir acciones a seguir en caso de detectar riesgos de incumplimiento.

El sistema de control de gestión diseñado, así como el procedimiento que permite su seguimiento y apoyo a la toma de decisiones están contruidos con una clara orientación a los involucrados con mayor relación y motivación por la existencia de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Persigue un fin y cinco propósitos enlazados entre sí que guardan estrecha relación con los intereses de los involucrados. Tiene un costo administrativo de construcción y mantención relativamente bajo, al tratarse de indicadores contruidos sobre la base de información de terceros, sistemas existentes y algunos registros manuales nuevos.

Sin perjuicio de lo anterior, es importante tener algunas consideraciones respecto de la implementación, buscando comprometer indicadores de desempeño de manera colectiva, tendiendo a la integración de los compromisos de los tribunales, diferenciando las metas de acuerdo a una segmentación por tamaños o cargas de trabajo y fijando la exigencia de los compromisos con gradualidad. En particular en aquellos tribunales de menor tamaño, con dotaciones bajas, podría ser recomendable que la implementación sea aún más gradual, con indicadores relacionados a medios de verificación y registros automáticos, minimizando los costos de construcción y administración. Ahora bien, siempre será relevante el ejercicio de comité, que debiera estar compuesto por todo el tribunal, para analizar los resultados obtenidos y evaluar las acciones a seguir.

Finalmente indicar que los sistemas de seguimiento y control de gestión son dinámicos y obedecen a las modificaciones que van sufriendo las organizaciones y su entorno. De esta forma, todas las partes que constituyen el sistema, propósitos, componentes, actividades, indicadores, supuestos y metas, deben ser periódicamente revisadas para asegurar que los resultados sean atingentes a la realidad, objetivos de la institución e intereses de sus involucrados.

## 11.- BIBLIOGRAFIA

- Ley N° 20.322, “Fortalece y perfecciona la Jurisdicción Tributaria y Aduanera”
- Decreto con Fuerza de Ley N°3 del 2009 del Ministerio de Hacienda.
- Boletín del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Eduardo Aldunate, Octubre 2004.
- Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Agosto 1999.
- Acta N° 171-2012 del Tribunal Pleno de la Corte Suprema que formaliza Convenios de Metas de Desempeño 2013 de los Tribunales Tributarios y Aduaneros.
- Plan Estratégico 211-2015 del Poder Judicial ([www.poderjudicial.cl](http://www.poderjudicial.cl))
- Informe de Índice de calidad de la Justicia, Departamento de Desarrollo Institucional, Poder Judicial, 2012.
- Indicadores de Desempeño Año 2011 - Dirección de Presupuestos
- Gestión de Procesos, Juan Bravo Carrasco, 2012
- Sitio web institucional del Servicio de Impuestos Internos, [www.sii.cl](http://www.sii.cl) y Cuenta Pública 2012
- Sitio web institucional del Servicio Nacional de Aduanas, [www.aduana.cl](http://www.aduana.cl)
- Sitio web institucional de la Tesorería General de la República, [www.tesoreria.cl](http://www.tesoreria.cl)
- Sitio web institucional de Tribunales Tributarios y Aduaneros, [www.tta.cl](http://www.tta.cl)
- Código Orgánico de Tribunales (C.O.T)
- Cuenta Pública 2012, Jefe Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, [www.tta.cl](http://www.tta.cl)
- Gobierno Transparente Tribunales Tributarios y Aduaneros, [www.tta.cl](http://www.tta.cl)

## **ANEXO N°1**

### **Descripción de los Tribunales Tributarios y Aduaneros y su entorno**

#### **1.- SISTEMA DE JUSTICIA CHILENO**

El Poder Judicial está constituido por los tribunales establecidos por la ley, los cuales tienen la facultad exclusiva de conocer las causas civiles y criminales, de resolverlas y de hacer ejecutar lo juzgado. Reclamada su intervención en forma legal y en negocios de su competencia, no podrán excusarse de ejercer su autoridad, ni aún por falta de ley que resuelva la contienda o asunto sometido a su decisión.

El artículo 5° del Código Orgánico de Tribunales (C.O.T.), señala cuáles son los tribunales que se encuentran establecidos en nuestro ordenamiento jurídico y es posible distinguir las siguientes categorías de tribunales: Ordinarios, Especiales y Arbitrales.

##### **1.1.- TRIBUNALES ORDINARIOS**

Los Tribunales Ordinarios tienen una estructura jerárquica de carácter piramidal, en cuya cúspide se encuentran la Corte Suprema y en su base los jueces de letras, los jueces de garantía y los tribunales de juicio oral en lo penal. El mismo artículo 5° del C.O.T., establece que integran el Poder Judicial, como tribunales ordinarios de justicia, los siguientes:

##### **Corte Suprema**

Es el máximo tribunal de la República; posee la superintendencia directiva, correccional y económica de todos los tribunales de la nación, con las excepciones que se establecen en el artículo 79 de la Constitución Política; tiene el carácter de tribunal colegiado y letrado; ejerce su competencia respecto de la totalidad del territorio y tiene su sede en la capital de la República, de conformidad a lo establecido en el artículo 94 del C.O.T.

##### **Cortes de Apelaciones**

Existen 17 Cortes de Apelaciones (art.54 del C.O.T.), las que tienen como superior jerárquico a la Corte Suprema y son ellas los superiores jerárquicos de los jueces de letras, tribunal oral y juez de garantía de su respectiva jurisdicción; tienen el carácter de tribunal colegiado y letrado, ejercen su competencia generalmente respecto de la totalidad de una Región (Art. 55 del C.O.T.) y tienen su asiento en las comunas que establece la ley. (Art. 54 del C.O.T.).

##### **Tribunales Unipersonales de Excepción**

Estos tribunales unipersonales letrados se encuentran permanentemente establecidos en la ley para conocer de las materias que específicamente establece la ley y son:

- El Presidente de la Corte Suprema (art. 53 del C.O.T.)
- Un Ministro de la Corte Suprema (Art. 52 del C.O.T.)
- El Presidente de la Corte de Apelaciones de Santiago (Art. 51 del C.O.T.)
- Un Ministro de la Corte de Apelaciones respectiva. (Art. 50 del C.O.T.)

##### **Jueces de Letras**

Estos tribunales unipersonales letrados tienen como superior jerárquico a la Corte de Apelaciones respectiva, ejercen su competencia para el conocimiento de la generalidad de los asuntos en



primera y única instancia, tienen su asiento en una comuna y ejercen su competencia sobre una comuna o agrupación de comunas (Arts. 27 a 40 del C.O.T.).

### **Juzgados de garantía**

Estos tribunales letrados, están conformados por uno o más jueces, tienen como superior jerárquico a la Corte de Apelaciones respectiva, ejercen su competencia en forma unipersonal para el conocimiento de la generalidad de los asuntos penales en el sistema procesal penal consistentes en la aseguración de los derechos del imputado y demás intervinientes en el nuevo proceso penal, y conocen dentro de éste el procedimiento simplificado y el procedimiento abreviado, tienen su asiento una comuna y ejercen su competencia en primera y única instancia en una comuna o agrupación de comunas.(Arts. 14 a 16 del C.O.T.).

### **Los tribunales orales en lo penal**

Son tribunales colegiados en su composición y funcionamiento, letrados, tienen como superior jerárquico a la Corte de Apelaciones respectiva, ejercen su competencia para el conocimiento y fallo de los juicios orales en el nuevo sistema procesal penal en única instancia, tienen su asiento en una comuna y ejercen su competencia sobre una comuna o agrupación de comunas (Arts. 27 a 40 del C.O.T.).

## **1.2.- TRIBUNALES ESPECIALES**

De acuerdo a lo prescrito en los incisos 3° y 4° del artículo 5° del C.O.T., podemos distinguir dos categorías de tribunales especiales: Tribunales Especiales, que forman parte del Poder Judicial, y Tribunales Especiales, que no forman parte del Poder Judicial.

### **Tribunales Especiales, que forman parte del Poder Judicial**

Se regirán en su organización y atribuciones por las disposiciones orgánicas constitucionales contenidas en la ley N° 19.968, en el Código del Trabajo, y en el Código de Justicia Militar y sus leyes complementarias, respectivamente, rigiendo para ellos las disposiciones del C.O.T. Código Orgánico de Tribunales sólo cuando dichas normas orgánicas constitucionales especiales se remitan en forma expresa a él (Art. 5° inc. 3° del C.O.T.) Forman parte del Poder Judicial, como tribunales especiales, los siguientes:

#### **Juzgados de Familia**

Rigen en su organización y atribuciones por las disposiciones orgánicas constitucionales contenidas en la Ley 19.968. Dichos juzgados de familia sustituyeron en el conocimiento de las causas de menores, ampliando su competencia a todos los asuntos de familia, a los Juzgados de Letras de Menores, los que se regían en su organización y atribuciones por las disposiciones orgánicas constitucionales contenidas en la Ley 16.618 (Ley de Menores, que se contenía en el Apéndice del C.O.T.).

#### **Juzgados de Letras del Trabajo y los Juzgados de Cobranza Laboral y Previsional**

Rigen en su organización y atribuciones por la disposiciones orgánicas constitucionales contenidas en el Código del Trabajo (Específicamente, en el Libro V del Código del Trabajo denominado “De la Jurisdicción Laboral”) modificadas por la Ley 20.022 publicada en el Diario Oficial de 30 de Mayo de 2005; y

Tribunales Militares en tiempo de paz

Rigen en su organización y atribuciones por las disposiciones orgánicas constitucionales contenidas en el Código de Justicia Militar.

### **Tribunales Especiales, que no forman parte del Poder Judicial**

El legislador ha establecido otros tribunales especiales, que no forman parte del Poder Judicial, pudiendo destacar como los más importantes de ellos los siguientes:

Juzgados de Policía Local

Rigen en su organización y atribuciones por las disposiciones orgánicas constitucionales contenidas en la Ley 15.231 sobre Organización y Atribuciones de los Juzgados de Policía Local, cuyo texto refundido se fijó por el Decreto supremo 307 de 23 de Mayo de 1978, estableciéndose en la Ley 18.287, de 7 de febrero de 1984, el Procedimiento ante los Juzgados de Policía Local, conteniéndose ambos textos legales en el Apéndice del Código Orgánico de Tribunales.

Juzgados Militares en tiempo de guerra

Rigen en su organización y atribuciones por las disposiciones orgánicas constitucionales contenidas en el Código de Justicia Militar.

Contraloría General de la República

A través del Subcontralor General de la República en primera instancia, y el Tribunal de Cuentas, en segunda instancia, integrado por Contralor General de la República y dos abogados designados por el Presidente de la República a propuesta del Contralor, conoce de los juicios de cuentas fiscales de conformidad a lo establecido en los artículos 107 y 118 de la Ley 10.336, Orgánica de la Contraloría General de la República, modificados por la Ley 19.817, publicada el 26.7.2002.

Tribunal de Defensa de la Libre Competencia

Le corresponde conocer a petición del Fiscal Nacional Económico o a petición de parte, las situaciones que pueden constituir infracciones a las normas de la libre competencia contenidas en el D.L. 211 de 1973, cuyo texto refundido coordinado y sistematizado se contiene en el DFL 1 de Economía, publicado en el Diario Oficial de 7 de Marzo de 2005.

Alcaldes

Quienes deben conocer de las reclamos que se interpongan en contra de resoluciones u omisiones ilegales de la Municipalidad, sea que provengan del propio Alcalde o de sus funcionarios, de conformidad a lo establecido en el artículo 140 de la Ley 18.695, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, contenida en el DFL 1- 19.704, de 3 de mayo de 2002, contenido en el Apéndice de la Constitución Política.

Tribunal de Marcas

Que deben conocer de los juicios de oposición, nulidad de registro o de transferencias, como de cualquier reclamación relativa a la validez, efectos o derechos de propiedad industrial, en primera instancia a través del Jefe del Departamento de Propiedad Industrial dependiente del Ministerio de Economía, fomento y Reconstrucción, y en instancia a través del Tribunal Arbitral de Propiedad Industrial, de conformidad a lo establecido en el artículo 17 de la Ley 19.039, de 25 de enero de 1991, que establece normas aplicables a los privilegios industriales y protección de los

derechos de propiedad industrial, y artículos 115 y siguientes del Decreto Supremo 177 de 30 de septiembre de 1991, Reglamento de la Ley 19.039, contenidos en el Apéndice del Código Civil.

#### **Tribunal Especial de Alzada (TEA)**

Su competencia se extiende al conocimiento, en segunda instancia, de las apelaciones que se interpongan en contra de las resoluciones dictadas por los Tribunales Tributarios y Aduaneros, en el procedimiento tributario de “Reclamo de los avalúos de bienes raíces”. En cada ciudad asiento de Corte de Apelaciones habrá dos tribunales especiales de alzada. El territorio jurisdiccional de estos tribunales será el de la Corte de Apelaciones respectiva.

#### **Tribunales Tributarios y Aduaneros**

Creados por la ley 20.322, encargados de conocer los asuntos de naturaleza tributaria y aduanera. Estos tribunales especiales y los demás que se contemplen en la ley no forman parte del Poder Judicial, y se rigen por las leyes que los establecen y reglamentan, sin perjuicio de quedar sujetos a las disposiciones generales del Código Orgánico de Tribunales. (Art. 5° inc. 4° del C.O.T.).

### **1.3.- TRIBUNALES ARBITRALES**

Los jueces árbitros se rigen por las disposiciones contenidas en el Título IX del Código Orgánico de Tribunales. Se llaman árbitros los jueces nombrados por las partes o por la autoridad judicial en subsidio, para la resolución de un asunto litigioso (Art. 222 del C.O.T.). La clasificación de los árbitros se efectúa en atención a dos factores: a) La forma en que resuelven el conflicto (esto es, si deben fallar conforme a Derecho o a lo que su prudencia o equidad le dictaren) y b) La manera en que deben tramitar el proceso (esto es, si deben tramitar el asunto de acuerdo al procedimiento que corresponda a la naturaleza del asunto o a las normas que las partes hayan establecido o en su defecto si éstas nada han señalado, conforme a las normas mínimas de procedimiento establecidas en la Ley). Los árbitros se clasifican en:

#### **Árbitros de Derecho**

Son aquellos que deben fallar con arreglo a la ley y se someten tanto en la tramitación como en el pronunciamiento de la sentencia definitiva, a las reglas establecidas para los jueces ordinarios según la naturaleza de la acción deducida. (Art. 223 inc.2° del C.O.T.)

#### **Árbitros Arbitradores**

Son aquellos que deben fallar obedeciendo a lo que su prudencia y equidad le dictaren y no están obligados a guardar en el procedimiento otras reglas que la que las partes hayan expresado en el acto constitutivo del compromiso, y si éstas nada han expresado, a las normas mínimas que se establecen en el Código de Procedimiento Civil consistentes en escuchar a las partes y agregar los documentos que le presenten. (Arts. 223 inc.3° del C.O.T. y 637 del Código de Procedimiento Civil, en adelante C.P.C.).

#### **Árbitros Mixtos**

Son los árbitros de derecho a quienes se les conceden facultades de arbitrador en cuanto al procedimiento, pero que deben pronunciar la sentencia definitiva dando aplicación estricta a la ley. (Art. 223 inc.2° del C.O.T.) De acuerdo con ello, los árbitros mixtos son aquellos árbitros de derecho que deben fallar con arreglo a la ley, y que tramitan el asunto conforme al procedimiento que las partes hayan establecido, y si éstas nada han expresado, a las normas mínimas que se establecen en el Código de Procedimiento Civil consistentes en escuchar a las partes y agregar los

documentos que le presenten (Arts. 223 inc.3° del C.O.T. y 637 del Código de Procedimiento Civil, en adelante C.P.C.).

## **2.- SISTEMA TRIBUTARIO Y ADUANERO CHILENO**

La administración de los impuestos en Chile es realizada por tres instituciones públicas: el Servicio de Impuestos Internos (SII), la Tesorería General de la República y el Servicio Nacional de Aduanas. El SII está encargado de velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias, su monitoreo, fiscalización y sanción. Por su parte el Servicio Nacional de Aduanas es responsable de la determinación, fiscalización y sanción de los impuestos aduaneros, principalmente asociados al comercio exterior. La Tesorería tiene dentro de sus funciones la cobranza de las deudas determinadas por el SII y Aduanas.

Ahora bien, surgen dos nuevas instituciones cuando producto de sus funciones, el SII o el Servicio Nacional de Aduanas determinan diferencias de impuestos a favor del Fisco y en consecuencia en contra de algún contribuyente, sujeto de impuesto cuya actividad fue sometida a revisión.

La primera institución corresponde a los Tribunales Tributarios y Aduaneros, órganos jurisdiccionales donde el contribuyente puede recurrir con el propósito de realizar sus descargos de la diferencia de impuestos en discusión. Estos descargos debe realizarlos a través de la presentación de un reclamo, instrumento formal que inicia el procedimiento de tramitación de la causa, el que finalizará con la emisión de una sentencia definitiva por parte del Juez, sin perjuicio de la posibilidad posterior que tienen las partes de recurrir a la Corte de Apelaciones y a la Corte Suprema.

La segunda institución, es la Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, que es el órgano encargado del presupuesto y del soporte administrativo y tecnológico a los tribunales. A continuación se entrega un breve detalle de cada una de estas instituciones que conforman la administración del sistema tributario chileno.

### **2.1 SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS**

El Servicio de Impuestos Internos es una de las instituciones fiscalizadoras del Estado. De acuerdo a la Ley, sus funciones son la "aplicación y fiscalización de todos los impuestos internos actualmente establecidos o que se establecieron, fiscales o de otro carácter en que tenga interés el Fisco y cuyo control no esté especialmente encomendado por la ley a una autoridad diferente".

Administra un presupuesto del orden de \$110.000 millones de pesos, realiza del orden de 610 mil acciones de fiscalización masivas y selectivas, cuenta con cerca de 4.230 funcionarios y presta sus servicios a través de aproximadamente 75 puntos de atención distribuidos a lo largo de todo el territorio nacional en Direcciones, Unidades y Oficinas Regionales. Adicionalmente, mantiene disponible canales de atención a través del sitio web institucional, [www.sii.cl](http://www.sii.cl), una mesa de ayuda telefónica, mensajería telefónica y una plataforma de consultas diseñada para teléfonos inteligentes.

El Código Tributario y la Ley Orgánica del Servicio determinan cómo debe desarrollar sus funciones. Al Servicio de Impuestos Internos le corresponde:

- Interpretar administrativamente las disposiciones tributarias, fijar normas, impartir instrucciones y dictar órdenes a fin de asegurar su aplicación y fiscalización.
- Tiene que supervigilar el cumplimiento de las leyes tributarias que le han sido encomendadas; conocer y fallar como tribunal de primera instancia los reclamos que presenten los contribuyentes y asumir la defensa del Fisco ante los Tribunales de Justicia en los juicios sobre aplicación e interpretación de leyes tributarias.
- En lo que se refiere a los contribuyentes, tiene que crear conciencia tributaria, informarlos sobre el destino de los impuestos y las sanciones a que se exponen por el no cumplimiento de sus deberes.

## **2.2 SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS**

El Servicio Nacional de Aduanas cumple funciones claves para el desarrollo del país, teniendo un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos aduaneros. Asimismo, debe resguardar los intereses del Estado y de la ciudadanía, fiscalizando dichas operaciones, de manera oportuna y exacta, determinando los derechos e impuestos vinculados a éstas y verificando que no ingresen a nuestro país mercancías que puedan ser consideradas peligrosas.

Administra un presupuesto anual del orden de \$52.000 millones de pesos, cuenta con 1.420 funcionarios, que se distribuyen entre 16 Direcciones Regionales y Administraciones de Aduana. La Institución se hace presente en un total de 90 puntos de control, incluyendo puertos, aeropuertos y avanzadas fronterizas. Adicionalmente, mantiene disponible canales de atención a través del sitio web institucional, [www.aduana.cl](http://www.aduana.cl), una mesa de ayuda telefónica y por correo electrónico. Los ejes centrales de la gestión de Aduanas se orientan a la:

- Facilitación del comercio exterior, en un contexto de globalización.
- Fiscalización aduanera, exacta y oportuna.
- Modernización del Servicio, en el marco de la modernización del Estado.

## **2.3 TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

La Tesorería de la República es la encargada de recaudar los tributos y demás entradas fiscales, y las de otros servicios públicos, como asimismo, conservar y custodiar los fondos recaudados, las especies valoradas y demás valores a cargo del Servicio.

Administra un presupuesto anual del orden de \$55.000 millones de pesos, cuenta con aproximadamente 1.836 funcionarios, presta sus servicios a través de 50 puntos de atención

distribuidos a lo largo de todo el territorio nacional en Tesorerías Regionales, Provinciales y Oficinas. Adicionalmente, mantiene disponible canales de atención a través del sitio web institucional, [www.tesoreria.cl](http://www.tesoreria.cl), una mesa de ayuda telefónica y un call center de cobranza.

Las funciones principales de la Tesorería son:

- Efectuar la cobranza coactiva, sea judicial, extrajudicial o administrativa de: los impuestos fiscales en mora, con sus intereses y sanciones; las multas aplicadas por autoridades administrativas; los créditos fiscales a los que la ley dé el carácter de impuesto para los efectos de su recaudación; los demás créditos ejecutivos o de cualquier naturaleza que tengan por causa o motivo el cumplimiento de obligaciones tributarias cuya cobranza se encomiende al Servicio de Tesorerías por Decreto Supremo; asimismo, podrá el Servicio autorizar el cobro a domicilio de los tributos y demás entradas con el personal de su dependencia; determinando las condiciones en que dicha cobranza deberá llevarse a efecto.
- Distribuir los ingresos a lo menos una vez al mes, de acuerdo con las modalidades y sistemas que para la rendición y examen de cuentas internas del Servicio, determine el Tesorero General.
- Efectuar el pago de las obligaciones fiscales, y, en general, las de entidades del Sector Público que las leyes le encomienden.

## **2.4 UNIDAD ADMINISTRADORA DE TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS**

La Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros (ATTA) es un órgano funcionalmente desconcentrado de la Subsecretaría de Hacienda. Administra un presupuesto anual del orden de \$8.000 millones de pesos, de los cuales del orden de \$6.000 millones de pesos corresponden a presupuesto de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Cuenta con 43 funcionarios, distribuidos a lo largo de todo el territorio nacional, ubicados en la dirección nacional de la ciudad de Santiago y en cada uno de los tribunales implementados. Las funciones principales desarrolladas por la Unidad Administradora son:

- El pago de los servicios y de las remuneraciones del personal de los Tribunales Tributarios y Aduaneros.
- La provisión de bienes inmuebles para la ubicación de los tribunales.
- El abastecimiento de materiales de trabajo y mobiliario.
- Suministro y soporte de los medios informáticos, red computacional y del sitio en Internet de los Tribunales Tributarios y Aduaneros
- La ejecución de la administración financiera de los tribunales.
- La organización de cursos y conferencias destinados al perfeccionamiento del personal de los Tribunales Tributarios y Aduaneros.

**ANEXO N°2**  
**Territorio jurisdiccional de los Tribunales Tributarios y Aduaneros**

Ciudad de Asiento y Territorio Jurisdiccional  
Tribunales Tributarios y Aduaneros

<b>Ciudad de Asiento</b>	<b>Territorio Jurisdiccional</b>
Arica	XV Región de Arica y Parinacota.
Iquique	I Región de Tarapacá.
Antofagasta	II Región de Antofagasta.
Copiapó	III Región de Atacama.
La Serena	IV Región de Coquimbo.
Valparaíso	V Región de Valparaíso.
Rancagua	VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins.
Talca	VII Región del Maule
Concepción	VIII Región del Bío Bío
Temuco	IX Región de la Araucanía
Valdivia	XIV Región de Los Ríos
Puerto Montt	X Región de Los Lagos
Coyhaique	XI Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo.
Punta Arenas	XII Región de Magallanes y de la Antártica Chilena.

Tribunales Tributarios y Aduaneros de la Región Metropolitana  
Territorio Jurisdiccional

<b>Santiago</b>	<b>Territorio Jurisdiccional por Comunas</b>
Primer Tribunal	Santiago, Independencia y Recoleta
Segundo Tribunal	Cerro Navia, Colina, Curacaví, Estación Central, Huechuraba, Lampa, Lo Prado, Pudahuel, Quilicura, Quinta Normal, Renca, Til Til, Conchalí, Maipú, Cerrillos, Padre Hurtado, Peñaflor, Talagante, El Monte, Melipilla, San Pedro, Alhué y María Pinto.
Tercer Tribunal	San Miguel, La Cisterna, San Joaquín, Pedro Aguirre Cerda, Lo Espejo, La Granja, San Ramón, La Pintana, San Bernardo, Calera de Tango, Buin, Paine y El Bosque.
Cuarto Tribunal	Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Ñuñoa, La Reina, Macul, Peñalolén, La Florida, Puente Alto, Pirque y San José de Maipo.

**ANEXO N° 3**  
**Dotación de Tribunales Tributarios y Aduaneros**

Dotación de Tribunales Tributarios y Aduaneros  
Según perfil de cargos  
Vigente al 31.12.13 contratas y plantas

Tribunal	Juez	Secretario	Resolutor	P. Experto	Administrativo	Auxiliar	Total
Arica	1	1	-	-	1	1	4
Tarapacá	1	1	2	2	2	-	8
Antofagasta	1	1	-	-	1	1	4
Atacama	1	1	1	-	1	1	5
Coquimbo	1	1	1	-	1	1	5
Talca	1	1	1	1	1	2	7
Araucanía	1	1	1	1	1	1	6
Magallanes	1	1	1	-	1	1	5
Bío Bío	1	1	1	3	1	2	9
Los Ríos	1	1	1	-	1	1	5
Los Lagos	1	1	2	-	1	1	6
Aysén	1	-	-	1	1	1	4
Valparaíso	1	1	3	1	1	1	8
O'Higgins	1	1	1	-	-	1	4
Primer	1	1	2	2	1	1	8
Segundo	1	1	2	2	1	1	8
Tercero	1	1	1	2	1	1	7
Cuarto	1	1	1	4	1	1	9
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>112</b>

Fuente: Gobierno Transparente, [www.tta.cl](http://www.tta.cl)



**ANEXO N°4**  
**Programa Marco de Metas 2013**

**ÁREA DE USUARIOS**

Objetivo 1:

Efectuar un diagnóstico, o su actualización si corresponde, del funcionamiento, de los procedimientos que contribuyan a mejorar la atención de usuarios y facilitación del acceso oportuno a la información que incluya la sistematización y análisis de las opiniones por parte de los usuarios del Tribunal.

Objetivo 2:

Acordar con la Unidad Administradora el diseño de un modelo de atención de usuarios, o su actualización si corresponde, sobre la base de un modelo estándar definido por la Unidad, que considere: los espacios de atención institucional, el ejercicio de los derechos ciudadanos, los niveles de satisfacción de los usuarios respecto de la atención recibida, el acceso oportuno a la información y la transparencia de los actos.

Objetivo 3:

Acordar con la Unidad Administradora indicadores que permitan, a través de su medición y monitoreo, evaluar el nivel de servicio y la satisfacción de los usuarios.

Objetivo 4:

Implementar el modelo de atención de usuarios y medir periódicamente los indicadores definidos.

Objetivo 5:

Evaluar el resultado de la implementación del modelo de atención de usuarios a partir del análisis del nivel de servicio y la satisfacción de usuarios, identificando las brechas entre los resultados obtenidos y los comprometidos, con el propósito de formular un programa que contenga propuestas de mejoramiento al modelo y compromisos orientados a la reducción de las brechas detectadas.

Objetivo 6:

Implementar el programa de mejoras al modelo de atención de usuarios, validado por la Unidad Administradora, considerando los recursos, plazos y responsables asociados.

**ÁREA DE PERSONAS**

Objetivo 1:

Identificar las brechas de competencias laborales de los funcionarios del Tribunal Tributario y Aduanero (tanto transversales como específicas), o su actualización si corresponde, con base en el modelo de identificación de brechas de competencias laborales propuesto por la Unidad Administradora.

Objetivo 2:

Definir el Plan de Capacitación Plurianual y el Programa Anual de Capacitación (PAC), de acuerdo a la identificación de brechas de competencias.

Objetivo 3:

Ejecutar el Programa Anual de Capacitación (PAC) para el respectivo periodo, de acuerdo al presupuesto asignado por la Unidad Administradora.

Objetivo 4:

Evaluar el Programa Anual de Capacitación (PAC) ejecutado en el periodo anterior y generar recomendaciones de mejora a incorporar en el diseño del PAC del periodo siguiente.

## **ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO**

Objetivo 1:

Elaborar y difundir las definiciones estratégicas definidas para los próximos tres años de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, o su actualización si corresponde.

Objetivo 2:

Identificar y documentar los procesos relevantes asociados a la provisión de los productos estratégicos de los Tribunales Tributarios y Aduaneros de acuerdo a las definiciones estratégicas establecidas, o su actualización si corresponde.

Objetivo 3:

Elaborar el diseño del Sistema de Información para la Gestión (SIG), o su actualización si corresponde, de acuerdo a la metodología definida por la Unidad Administradora, tomando como base las definiciones estratégicas establecidas en la etapa anterior, y los procesos identificados.

Objetivo 4:

Implementar el Sistema de Información para la Gestión (SIG).

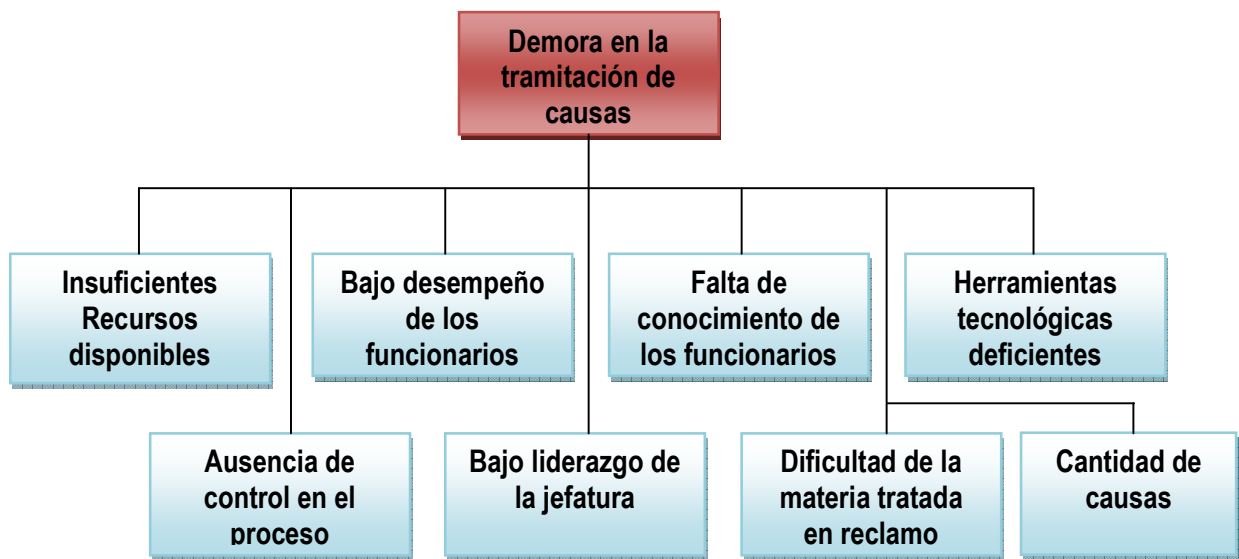
Objetivo 5:

Evaluar el desempeño institucional con base en el cumplimiento de las metas de los indicadores comprometidos, análisis de resultados alcanzados y, generar y cumplir los compromisos establecidos en el plan de mejora del desempeño institucional.

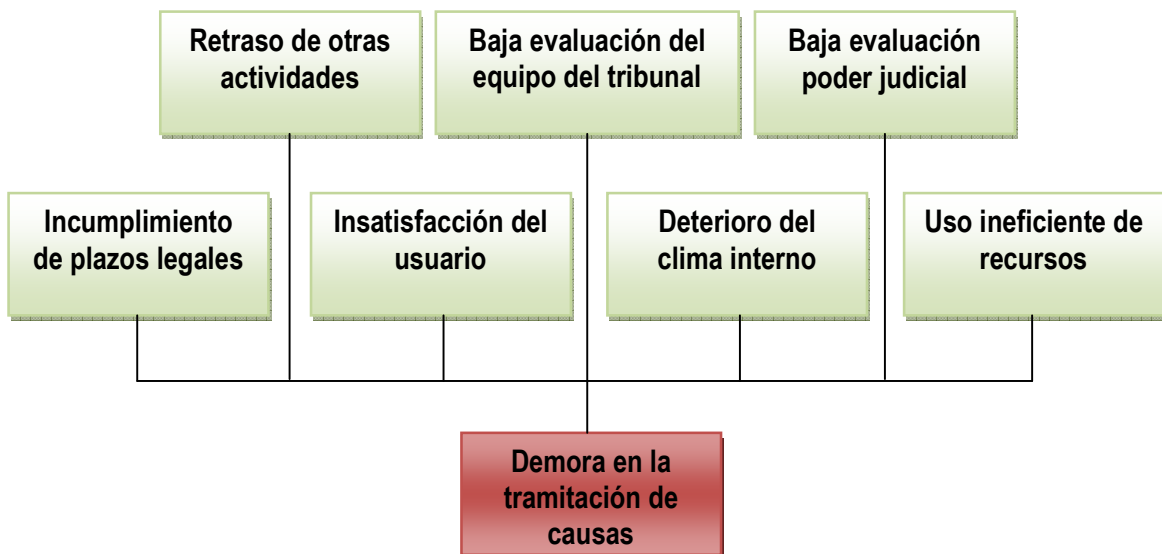
**ANEXO N°5**  
**Construcción de Árboles de Problemas**

1.- Construcción de árbol del problema **Demora en la tramitación de las causas tributarias y aduaneras reclamadas:**

a) Análisis de las causas asociadas:

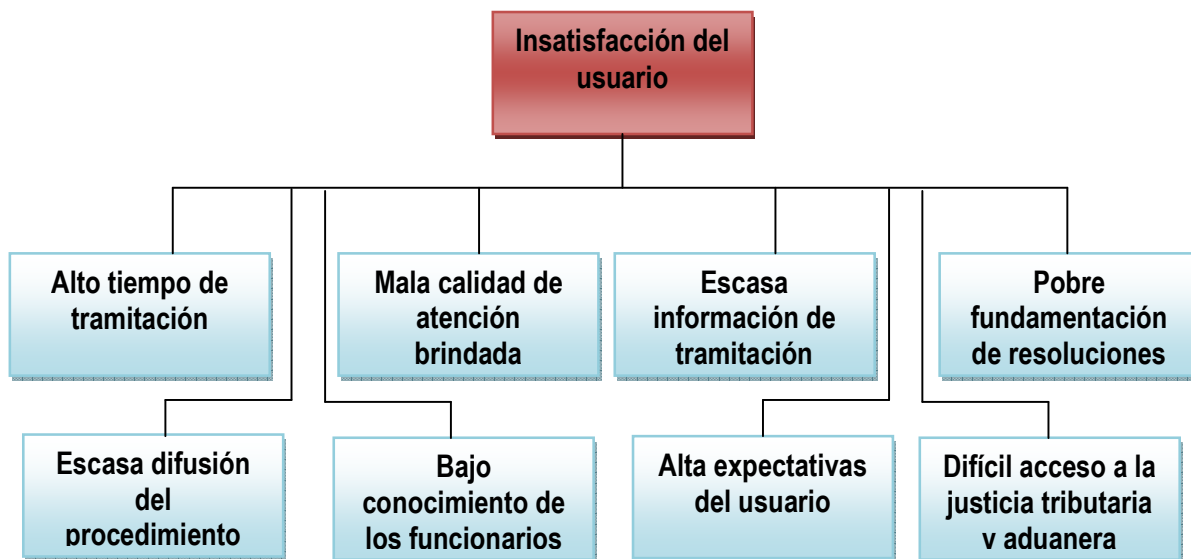


b) Análisis de los efectos asociados:

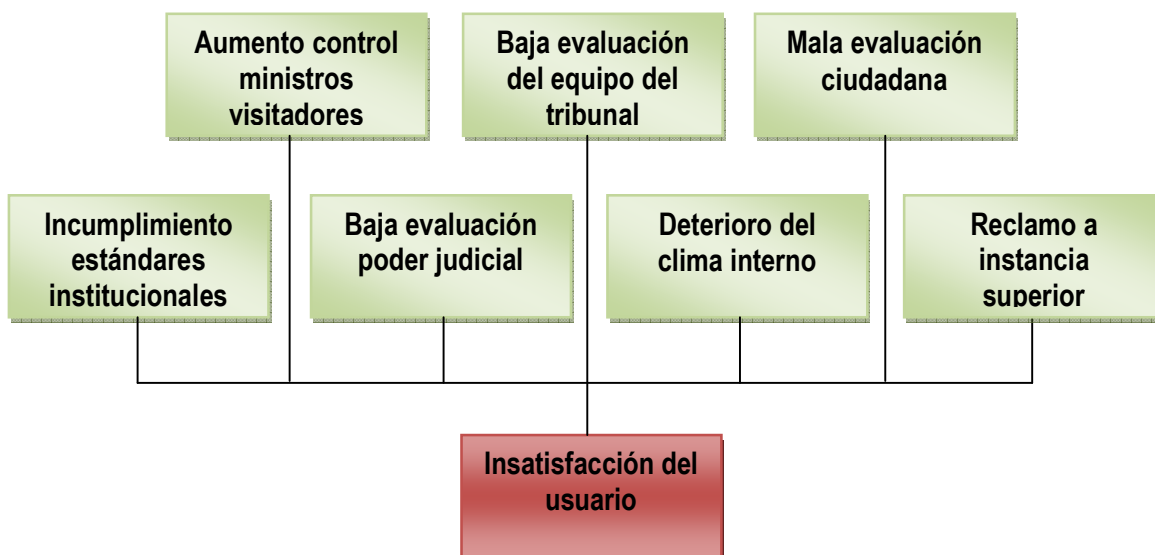


2.- Construcción de árbol del problema **Insatisfacción del usuario con el proceso de atención en tribunales:**

a) Análisis de las causas asociadas:



b) Análisis de los efectos asociados:

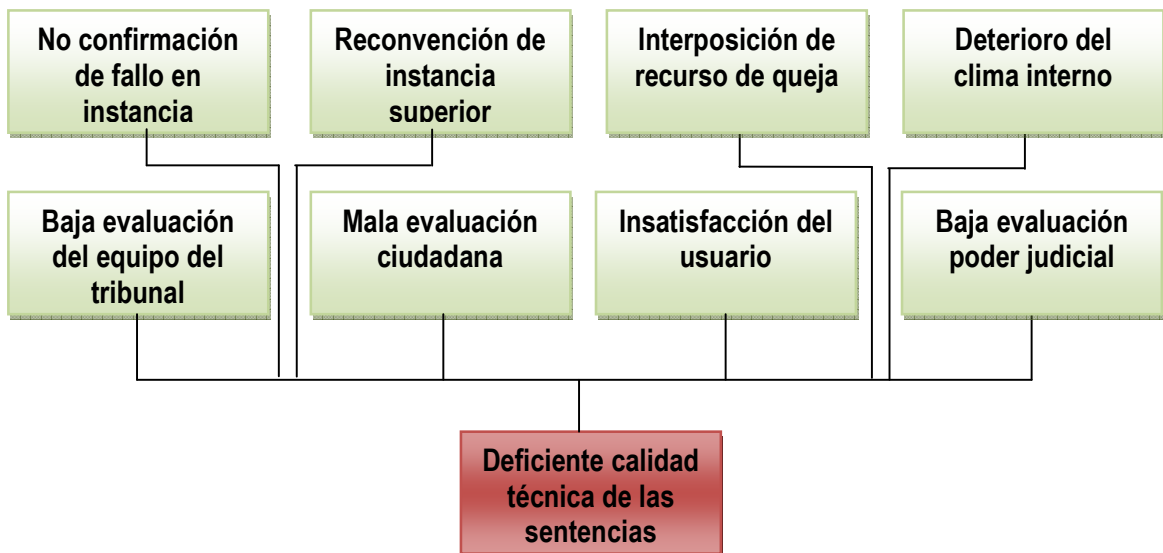


3.- Construcción del árbol del problema **Deficiente calidad técnica de las sentencias emitidas:**

a) Análisis de las causas asociadas:

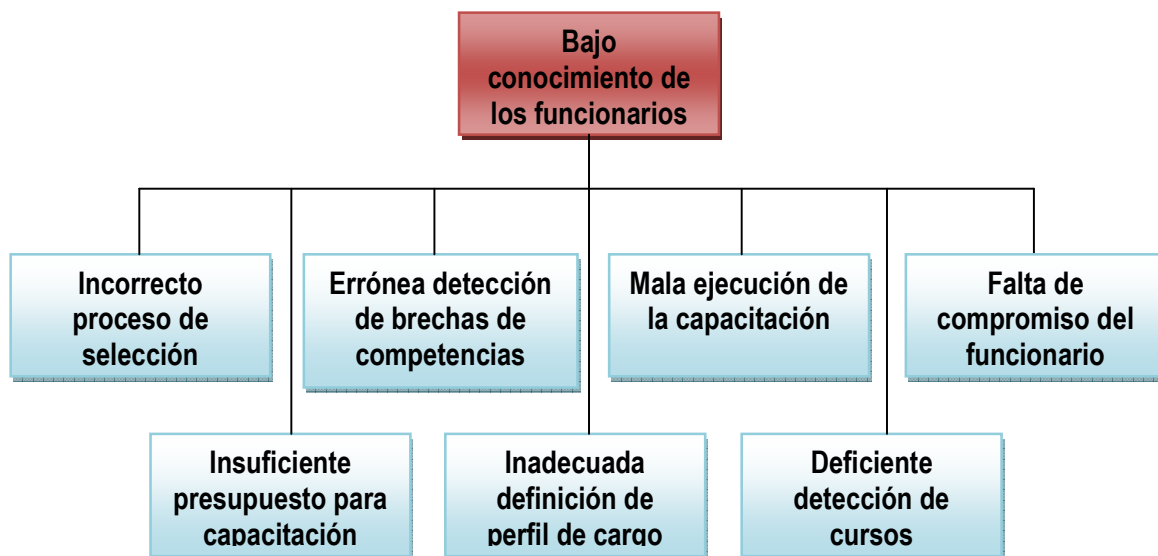


b) Análisis de los efectos asociados:

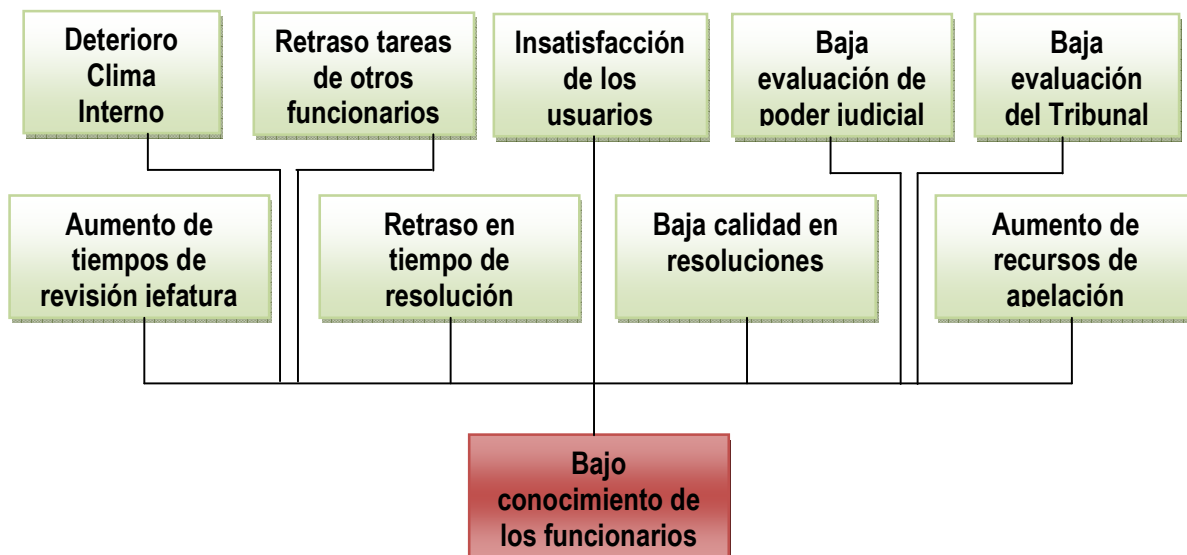


4.- Construcción de árbol del problema **Bajo conocimiento de los funcionarios para el desarrollo de sus funciones:**

a) Análisis de las causas asociadas:

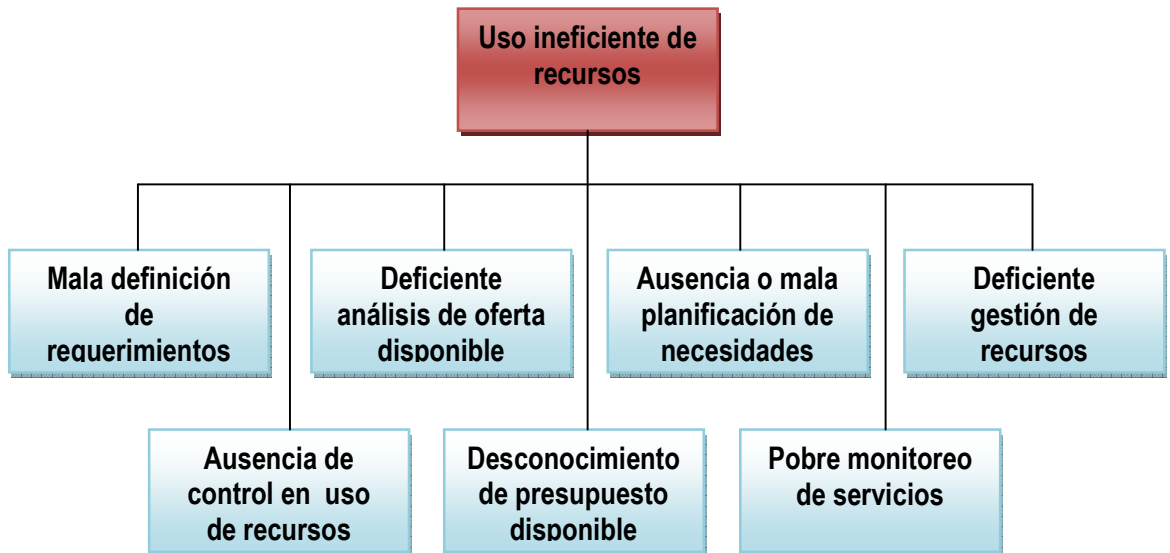


b) Análisis de los efectos asociados:

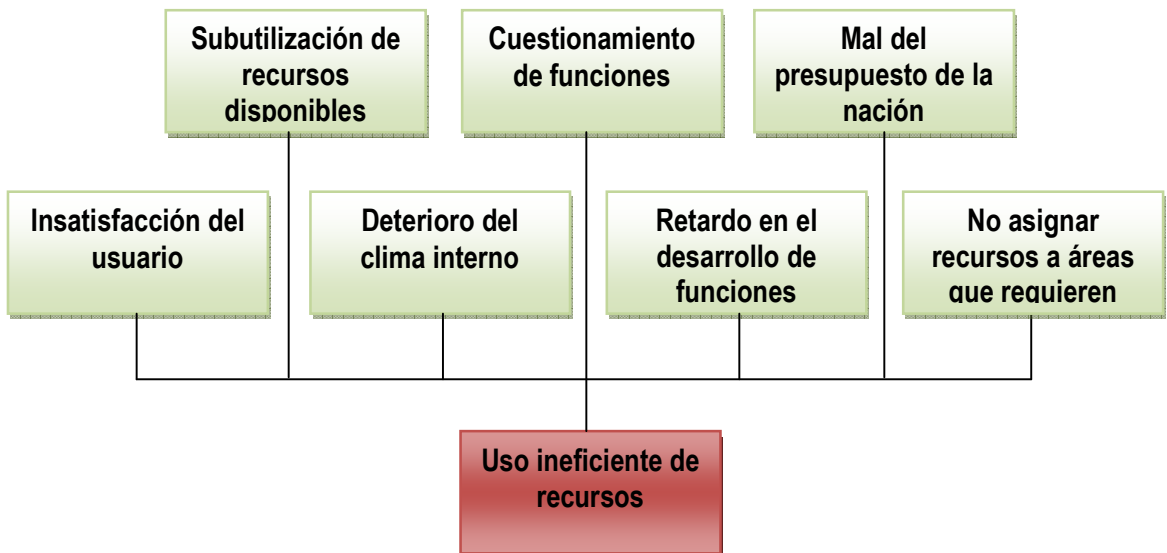


5.- Construcción del árbol del problema **Uso ineficiente de los recursos disponibles:**

a) Análisis de las causas asociadas:



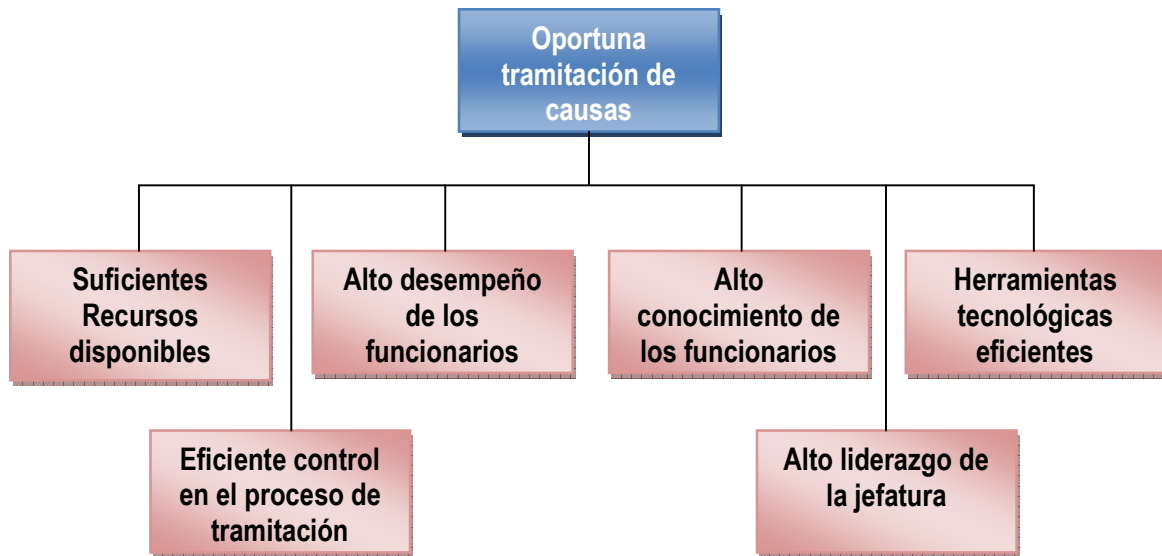
b) Análisis de los efectos asociados:



**ANEXO N°6**  
**Construcción de Árboles de Objetivos**

1.- Construcción del árbol de objetivos de la situación deseada: Oportuna tramitación de las causas tributarias y aduaneras reclamadas:

a) Análisis de los medios requeridos:



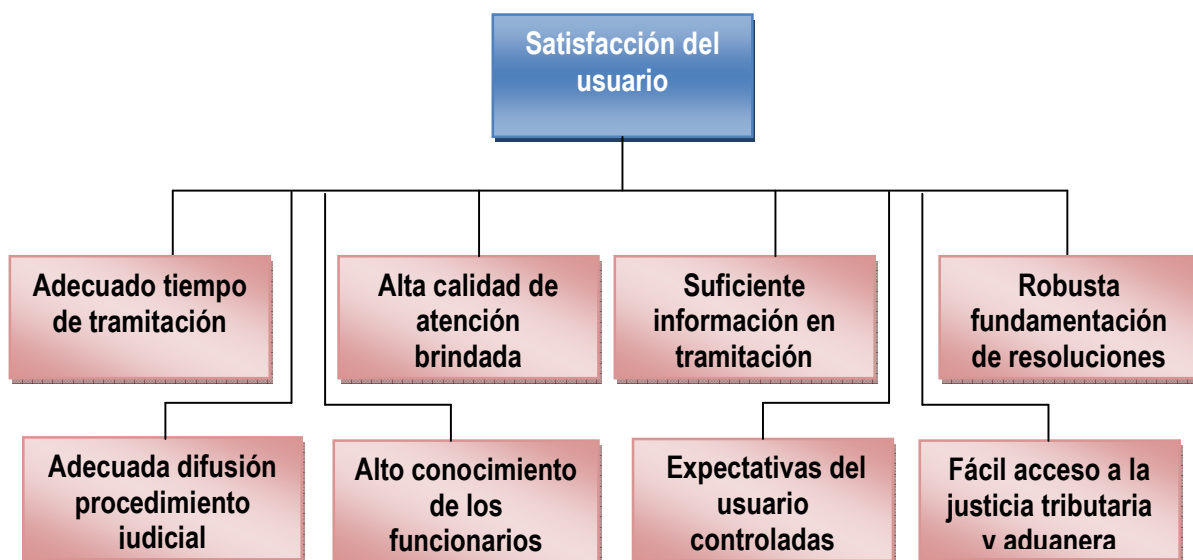
b) Análisis de los fines asociados:



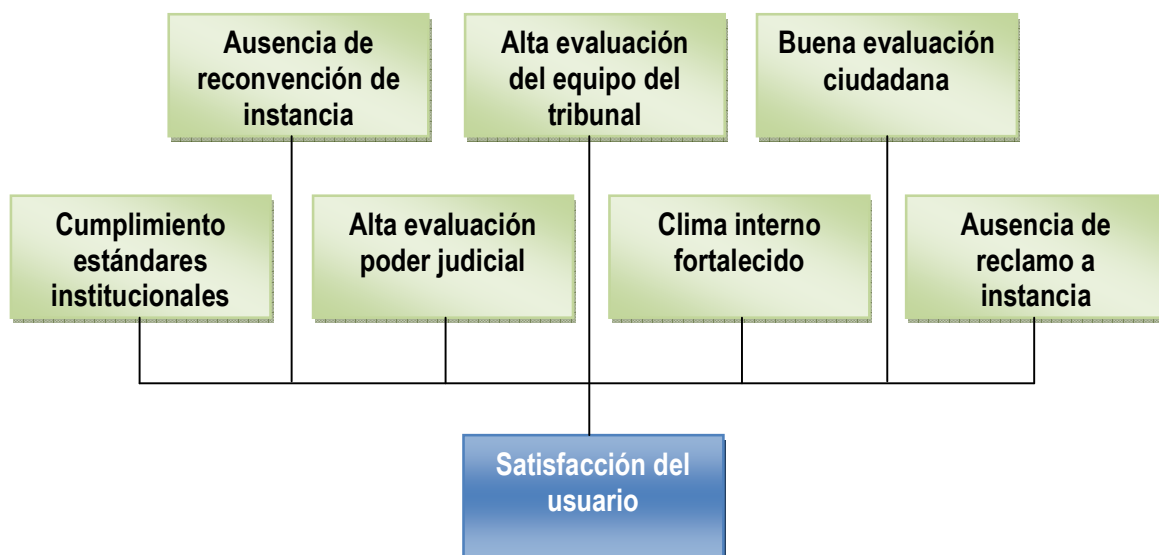


2.- Construcción del árbol de objetivos de la situación deseada: Satisfacción del usuario con el proceso de atención en tribunales:

a) Análisis de los medios requeridos:



b) Análisis de los finés asociados:



3.- Construcción del árbol de objetivos de la situación deseada: Alto nivel de fundamentación de sentencias:

a) Análisis de los medios requeridos:

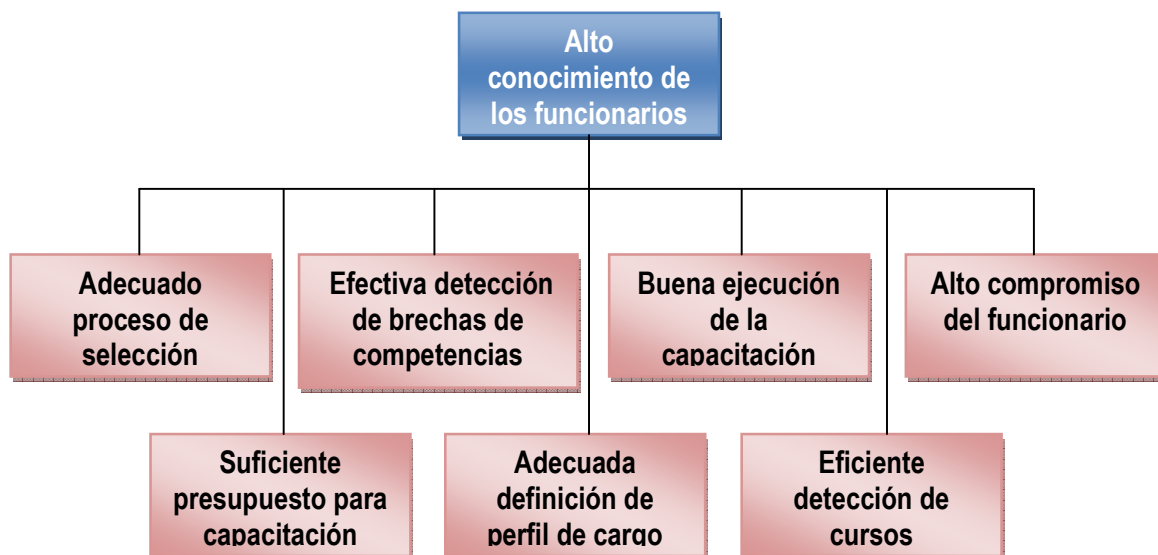


b) Análisis de los  fines  asociados:



4.- Construcción del árbol de objetivos de la situación deseada: Alto conocimiento de los funcionarios para el desarrollo de sus funciones:

a) Análisis de los medios requeridos:

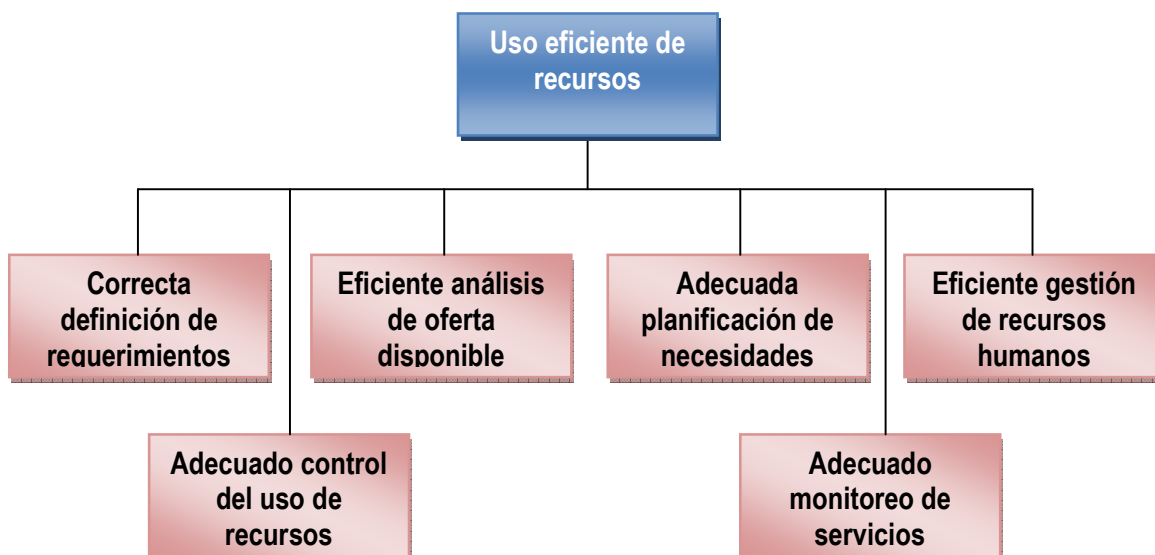


b) Análisis de los fines asociados:

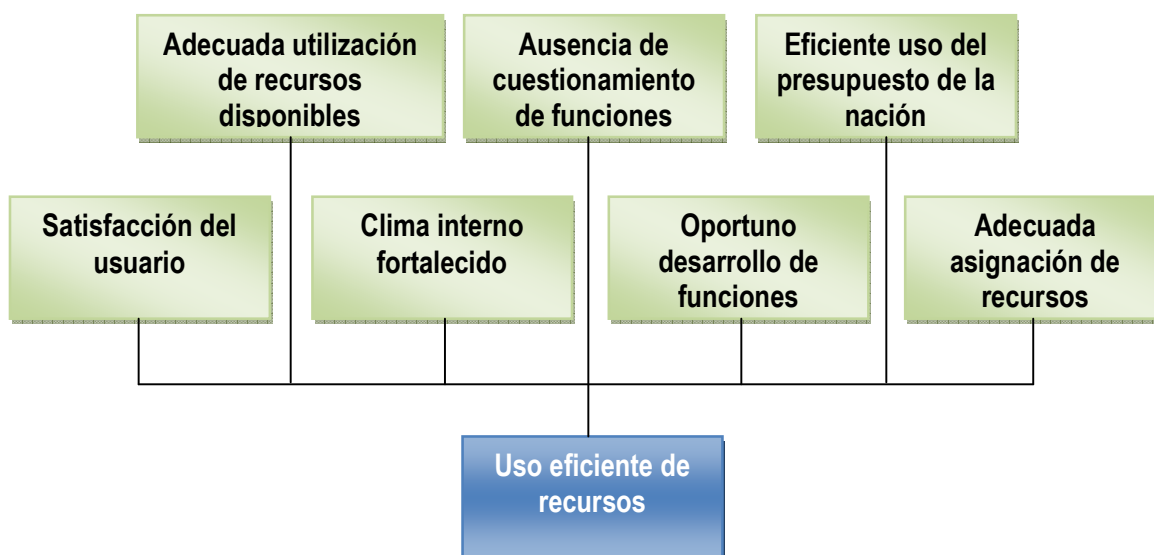


5.- Construcción del árbol de objetivos de la situación deseada: Uso eficiente de los recursos disponibles:

a) Análisis de los medios requeridos:



b) Análisis de los fines asociados:



**ANEXO N°7**  
**Matriz de Marco Lógico**

**Matriz de Marco Lógico: Fin, Propósitos y Componentes**

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>	Desarrollo eficiente de la función jurisdiccional de los Tribunales Tributarios y Aduaneros			
<b>PROPÓSITOS</b>	Oportuna tramitación de causas	IP.1	Sistema de Administración de causas Tributarias y Aduaneras	Causas terminadas en el periodo analizado
	Satisfacción del usuario con atención brindada	IP.2	Encuestas aplicadas a usuarios de los tribunales	Correcta aplicación de una encuesta de satisfacción
	Alto nivel de fundamentación de sentencias	IP.3	Resoluciones emitidas por la Corte de Apelaciones	Existencia de recursos y resoluciones de la Corte
	Alto conocimiento de los funcionarios	IP.4	Instrumentos de medición de brechas aplicados	No exista rotación de personal, licencia o renuncia
	Uso eficiente de los recursos disponibles	IP.5	Reportes de ejecución financiera de la Unidad Administradora	Dotación y cargas de trabajo sin modificación relevante
<b>COMPONENTES</b>	Alto desempeño de los funcionarios	IC.1	Formulario de evaluación desempeño	Formulación de observaciones
	Eficiente control en el proceso de tramitación	IC.2	Informe de gestión del periodo	Registro de hallazgos y dotación
	Alto liderazgo de la jefatura	-	Identificación de brecha en el ámbito	Existencia de brechas en el ámbito
	Alta calidad de la atención brindada	IC.3	Informe de cumplimiento de directrices	Adecuada difusión de directrices
	Suficiente información durante proceso	-	Folletos, instructivos y reuniones	Información necesaria por usuario
	Adecuada difusión del procedimiento judicial	IC.4	Material de charlas, folletos y banner	Adecuada selección de destinatarios
	Sólida estructura de desarrollo de las sentencias	-	Protocolo de elaboración de sentencias	Aplicación de protocolos definidos
	Eficientes instancias de validación	-	Registro de revisiones y observaciones	Efectivas instancias de validación
	Efectiva detección de brechas de competencias	-	Instrumento aplicado y validado	Correcta aplicación del instrumento
	Alta ejecución de actividades de capacitación	IC.5	Programa anual de capacitación	Existencia de oferta y presupuesto
	Alto compromiso del funcionario	IC.6	Test de compromiso aplicado	Adecuada aplicación a la dotación
	Adecuada definición de perfil de cargo	-	Documento emitido y validado	Baja rotación y polifuncionalidad
	Eficiente detección de actividades capacitación	-	Informe de oferta disponible en región	Existencia de oferta que analizar
	Correcta definición de requerimientos	IC.7	Planificación de requerimientos	Buena planificación y presupuesto
Adecuada planificación de necesidades	-	Carta Gantt o informe de necesidades	Existencia de necesidades a planear	
Adecuado control del uso de recursos	IC.8	Planificación de acciones correctivas	Existencia de desviación relevante	

### Matriz de Marco Lógico: Actividades

	RESUMEN NARRATIVO
ACTIVIDADES	Efectuar un diagnóstico y adecuar el instrumento de evaluación del desempeño.
	Diseñar e implementar un procedimiento de evaluación del desempeño.
	Diseñar y promover incentivos asociados al desempeño.
	Diseñar e implementar un procedimiento de tramitación de causas.
	Analizar y clasificar las causas ingresadas según complejidad.
	Definir un procedimiento de asignación de causas en relación a su complejidad.
	Potenciar el uso del cuadro de mando del sistema de administración SACTA.
	Definir acciones correctivas y de retroalimentación de acuerdo a los resultados del monitoreo.
	Monitorear el cumplimiento de las acciones correctivas y de la retroalimentación.
	Diagnosticar competencias en el ámbito de la gestión y de las habilidades directivas.
	Diseñar un programa de capacitación específica en la materia.
	Monitorear la aplicación de las herramientas de gestión y de las habilidades directivas.
	Diseñar un protocolo de atención de usuarios.
	Fortalecer competencias relacionadas a la calidad de atención de los funcionarios.
	Difundir el compromiso con la calidad de atención que declara el tribunal.
	Generar instancias e instrumentos de retroalimentación de la calidad de atención.
	Diseñar medios de difusión con el detalle de todo el proceso de reclamación.
	Generar canales de comunicación operativos durante el proceso de tramitación.
	Identificar a los usuarios objetivos de este tipo de comunicaciones.
	Revisar y adecuar la información disponible en el sitio web (www.tta.cl).
	Diseñar y entregar informativos relacionados a los procedimientos de los tribunales.
	Detectar segmentos de usuarios objetivos para la información a difundir.
	Construir canales de difusión para el adecuado y oportuno conocimiento de los procedimientos.
	Generar instancias de retroalimentación con los usuarios del sistema.
	Diseñar un procedimiento o instructivo con pautas respecto de la estructura de las sentencias.
	Identificar toda aquella información que se quiere evitar poner en las sentencias.
	Revisar sentencias de otros tribunales y analizar materias más recurrentes, fundamentaciones y estructuras.
	Diseñar plantillas de fallos asociados a casos más relevantes o materias de mayor complejidad.
Crear instancia de análisis superior para las causas cuya complejidad lo amerite.	
Estructurar la conformación del comité, instancias de reunión y facultades.	

	RESUMEN NARRATIVO
ACTIVIDADES	Revisar y ajustar perfiles de cargos y diccionario de competencias.
	Definir instrumento y procedimiento de medición de brechas de competencias.
	Incorporar competencias relacionadas a liderazgo y gestión de jefaturas.
	Analizar necesidades de capacitación requeridas para los funcionarios del tribunal.
	Diseñar un programa de actividades de capacitación.
	Ejecutar las actividades de capacitación y monitorear el proceso de compra.
	Asistir y evaluar las actividades de capacitación.
	Efectuar un diagnóstico de clima laboral y detectar situaciones y tipos de desmotivación.
	Desarrollar una clasificación de las situaciones detectadas y graduar complejidad.
	Diseñar y promover incentivos para abordar situación de motivación extrínseca.
	Evaluar ofertas del mercado y la existencia de expertos alguno de los tribunales.
	Promover el autoestudio y el intercambio de conocimientos con otros tribunales.
	Generar un procedimiento para revisión y evaluación de las necesidades con la Unidad Administradora.
	Definir una instancia formal de identificación y análisis de las necesidades del tribunal.
	Diseñar un instrumento de sistematización de las necesidades.
	Identificar aquellos recursos y ámbitos en los cuales es factible el tribunal incorpore acciones de control.
	Crear instancias de supervisión de los recursos disponibles en el tribunal.
	Promover el uso y cuidado de los recursos disponibles.
	Establecer instancias de retroalimentación para las situaciones donde se detecte un inadecuado uso de recursos.

**Nota:** se separan en bloques las actividades relacionadas a cada uno de los propósitos definidos para el sistema de control de gestión

**ANEXO N°8**  
**Ficha de Indicadores: instrucciones de llenado**

1	Nombre del Indicador	Indica el nombre con el cual se identifica el indicador.
2	Objetivo del Indicador	Describe el objetivo perseguido por el indicador, el para qué será utilizada la información obtenida de su cálculo.
4	Ámbito de Medición	Define si el indicador diseñado, está asociado al ámbito de Resultado, Proceso o Producto.
5	Dimensión del Desempeño	Dimensión del desempeño a la cual se asocia el indicador: Eficiencia, Eficacia, Economía o Calidad de Atención.
6	Fórmula de cálculo	Indica la fórmula o algoritmo de cálculo del indicador, declara detalladamente las variables o constantes existentes.
7	Unidad de Medida	Ejemplo: Porcentaje[%]
8	Periodicidad o Frecuencia	Periodo o frecuencia de medición del indicador. Por ejemplo: mensual, trimestral, anual.
9	Nota explicativa	Describe, en particular la fórmula o algoritmo de cálculo del indicador, con el propósito de evaluar adicional de evaluar su fiel reflejo en la fórmula de cálculo.
10	Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	Mecanismos e instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo la recolección de la información que permitirá con posterioridad medir y reportar el resultado del indicador.
11	Medios de Verificación	Indica el medio físico o digital que da cuenta de la información utilizada para el cálculo del indicador, debe ser coherente con el instrumento y mecanismo de recolección de la información. Por ejemplo: planilla Excel de nombre "nombre.xls" elaborada en fecha "dd-mm-aaaa" por el responsable "nombre".
12	Meta del Indicador	Indica la meta estimada para el indicador, objetivo que se pretende alcanzar.
13	Sentido de Medición	Corresponde al sentido de medición del indicador, Ascendente o Descendente, de acuerdo a los objetivos de gestión que se pretende medir.
14	Condiciones que permiten la medición del indicador	Condiciones que permiten efectuar la medición del indicador. Prever, evaluar y asegurar la producción de los datos. Indicar claramente aquellas situaciones o condiciones que no impedirían realizar el cálculo del indicador, si existen.
15	Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta	Supuestos y condiciones que permitirán el cumplimiento de la meta definida para el indicador.



**ANEXO N°9**  
**Ficha de Indicadores de Propósitos**

**Indicador IP.1 - Oportuna tramitación de causas**

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Oportuna tramitación de causas
Objetivo del Indicador	Controlar la cantidad de causas que son tramitadas dentro de los plazos definidos por el Tribunal Tributario y Aduanero.
Ámbito de Medición	Producto
Dimensión del Desempeño	Eficacia
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de causas terminadas dentro de plazo en el periodo}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de causas terminadas en el periodo}} \times 100$
Unidad de Medida	% (Porcentaje)
Periodicidad o Frecuencia	Trimestral
Nota explicativa	<p>El plazo se deberá medir como la cantidad de días enteros que mediaron desde la fecha de recepción de la causa, en oficina o en la casa del Secretario según corresponda, y la fecha consignada en la resolución de término.</p> <p>Para la medición de plazos se deberá considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Causas interlocutorias, 50 días.</li> <li>- Causas con sentencia definitiva, 190 días.</li> </ul> <p>Determinados de acuerdo a los valores históricos de las causas ingresadas al sistema.</p>
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	<p>La información de la tramitación de los reclamos es ingresada en el sistema de administración de causas SACTA, desde la recepción del reclamo hasta la publicación de la sentencia o resolución de término.</p> <p>Un funcionario del tribunal será designado para gestionar la obtención del reporte y calcular el indicador periódicamente.</p>
Medios de Verificación	Sistema de Administración de Causas Tributarias y Aduaneras. Reportes de salida del sistema.
Meta del Indicador	90%
Sentido de Medición	Ascendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	<p>La existencia de causas ingresadas, situación especial en particular en tribunales de bajo movimiento.</p> <p>La existencia de causas terminadas en el periodo.</p> <p>El correcto registro de las causas en el sistema.</p>
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	<p>El volumen de causas ingresadas en tribunales de las regiones Metropolitana, del Bío Bío y Valparaíso, podría verse afectado a un mismo nivel de dotación.</p> <p>La existencia de periodos de reavalúo fiscal u otros peak de causas pueden afectar significativamente el volumen de causas ingresadas en tribunales.</p> <p>Al tratarse de tribunales con dotaciones pequeñas, en particular aquellos que fluctúan entre 4 y 6 personas, las licencias o renuncias pueden generar un impacto significativo.</p>

## Indicador IP.2 - Satisfacción del usuario con la atención brindada

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Satisfacción del usuario con la atención brindada
Objetivo del Indicador	Medir la satisfacción del usuario con la atención brindada por el tribunal en términos del trato recibido, cordialidad, competencias del funcionario a cargo de la atención y tiempos de espera del proceso, entre otros factores.
Ámbito de Medición	Resultado
Dimensión del Desempeño	Calidad
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de preguntas evaluadas con nota sobre 5}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de preguntas evaluadas}} * 100$
Unidad de Medida	% (Porcentaje)
Periodicidad o Frecuencia	Anual
Nota explicativa	<p>El indicador mide la cantidad de preguntas evaluadas con nota 5 o superior (en escala 1 a 7) sobre la base de una encuesta aplicada a los usuarios.</p> <p>No todas las preguntas de la encuesta deben necesariamente ser consideradas en la medición de este indicador.</p> <p>De acuerdo a la estructura de este indicador es posible analizar los resultados de las preguntas asociadas a cordialidad de la atención, información recibida, tiempos de tramitación y competencias del personal entre otros aspectos que se incorporen en esta.</p> <p>En Anexo N°11 se propone un formato de encuesta para evaluar satisfacción del usuario y se describe un procedimiento de aplicación de esta.</p>
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	El formato de encuesta es el instrumento de recolección de la información.
Medios de Verificación	Encuestas de satisfacción debidamente aplicadas a los usuarios.
Meta del Indicador	70%
Sentido de Medición	Ascendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	<p>Existencia de usuarios suficientes con el propósito de contar con una base mínima para la aplicación de la encuesta. Para aquellos tribunales con baja cantidad de reclamos.</p> <p>El diseño y aplicación de la encuesta para efectos de transparencia y validación de resultados requiere ser aplicada por una empresa externa, lo cual requiere presupuesto y gestión de contratación.</p>
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	La implementación de procedimientos y protocolos orientados a la calidad de atención del usuario. Se describen en las actividades del sistema de gestión. Requiere necesariamente un nivel de seguimiento del nivel de satisfacción previo a las mediciones formales del indicador.

### Indicador IP.3 - Alto nivel de fundamentación de las sentencias

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Alto nivel de fundamentación de las sentencias
Objetivo del Indicador	Evaluar la solidez técnica, fondo y forma de la fundamentación de las sentencias o resoluciones de término emitidas por el Tribunal Tributario y Aduanero.
Ámbito de Medición	Producto
Dimensión del Desempeño	Calidad
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de causas terminadas apeladas y no confirmadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de causas terminadas apeladas}} * 100$
Unidad de Medida	% (Porcentaje)
Periodicidad o Frecuencia	Semestral
Nota explicativa	Emitida la sentencia o resolución de término del Tribunal Tributario y Aduanero, el reclamante puede ejercer su derecho a interponer un recurso ante la Corte de Apelaciones como instancia superior, quien analizará el caso emitiendo una nueva resolución que confirma, revoca o anula la sentencia emitida por el Tribunal. No se considera dentro de las causas apeladas y no confirmadas aquellas cuya sentencia sea confirmada en parte. Se considerará para medir este indicador la fecha de la resolución de la Corte de Apelaciones, independiente de la fecha en la que fue emitida la sentencia de primera instancia.
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	La información de causas apeladas y las sentencias asociadas son ingresadas y en consecuencia su seguimiento puede ser efectuado en el Sistema de Administración de Causas Tributarias y Aduaneras (SACTA). Por otro lado los tribunales y las Cortes de Apelaciones deben publicar las sentencias emitidas.
Medios de Verificación	Información disponible en el Sistema de Administración de Causas Tributarias y Aduaneras y en los sitios web de los tribunales y del Poder Judicial.
Meta del Indicador	70%
Sentido de Medición	Ascendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	Que existan recursos de apelación interpuestos por sentencias emitidas por los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Que existan resoluciones de la Corte de Apelaciones por recursos contra sentencias de tribunales en el periodo.
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	Recursos de apelación presentados en contra de sentencias de los tribunales por causas que obedezcan a fondo o forma. El nivel de conocimiento de los funcionarios es un factor determinante en la fundamentación y consecuente probabilidad de recurso y no confirmación.

### Indicador IP.4 - Alto conocimiento de los funcionarios

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Alto conocimiento de los funcionarios
Objetivo del Indicador	Evaluar el nivel de cierre de brechas identificadas en los funcionarios, relacionadas con las diferentes competencias asociadas al cargo y en consecuencia a las funciones que deben desempeñar en el tribunal.
Ámbito de Medición	Resultado
Dimensión del Desempeño	Eficacia
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ brechas de competencia cerradas}}{\text{N}^\circ \text{ de brechas de competencia detectadas}} * 100$
Unidad de Medida	% (Porcentaje)
Periodicidad o Frecuencia	Anual
Nota explicativa	<p>Las brechas de conocimiento serán medidas a través de un instrumento que permita evaluar brechas transversales y específicas en cada uno de los funcionarios del tribunal. Adicionalmente se cuenta con un diccionario de competencias y con el perfil de cada uno de los cargos del tribunal.</p> <p>Los perfiles y dotación sujeta a medición de brechas será aquella contratada en carácter permanente, independiente de la calidad jurídica del contrato, vigente al 30 de diciembre del año anterior.</p> <p>Las brechas de competencia detectadas son aquellas que se ha definido cubrir en el periodo, dada su prioridad, tiempo, presupuesto y oferta de capacitación disponible.</p>
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	Instrumento de medición y evaluación de brechas de competencia. La aplicación es llevada a cabo por el juez en una entrevista bilateral en consideración al instrumento, el perfil del cargo y el diccionario de competencias asociado.
Medios de Verificación	Informe de evaluación de brechas del periodo y del anterior. Informe de dotación vigente.
Meta del Indicador	80%
Sentido de Medición	Ascendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	<p>Las modificaciones de perfiles de cargos o diccionario de competencias.</p> <p>La rotación de personal, renuncias o licencias que impidan efectuar las entrevistas.</p>
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	<p>Rotación de personal que afecte significativamente la ejecución del programa de capacitación.</p> <p>Cambio en normativa o procedimientos que impliquen un rediseño de perfiles de cargo y en consecuencia la brecha.</p> <p>Ajuste en la disponibilidad presupuestaria que afecte la ejecución del programa de capacitación.</p>

### Indicador IP.5 - Uso eficiente de los recursos disponibles

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Uso eficiente de los recursos disponibles
Objetivo del Indicador	Evalúa el nivel de gasto asociado a la operación del tribunal en términos comparativos con un estándar determinado a partir de la historia y comportamiento de los 18 tribunales que conforman el sistema de justicia tributaria y aduanera.
Ámbito de Medición	Proceso
Dimensión del Desempeño	Eficiencia
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado asociado al tribunal}}{\text{Presupuesto estándar determinado para el tribunal}} * 100$
Unidad de Medida	% (Porcentaje)
Periodicidad o Frecuencia	Semestral
Nota explicativa	<p>El presupuesto ejecutado mide el nivel gasto en productos o servicios tales como: libros, capacitación, asesorías en metas, adquisición y mantención de infraestructura y equipamiento, insumos de aseo, materiales de oficina, viáticos y gastos por servicios generales.</p> <p>El presupuesto estándar será determinado por la Unidad Administradora en función de parámetros comparativos de todos los tribunales y en función de las dotaciones, cantidad de causas y metros cuadrados de los inmuebles.</p> <p>Se excluyen las contingencias que afecten el normal funcionamiento previsto del tribunal, ya sea el cambio de inmueble, aumentos de dotación o aumentos significativos en la cantidad de causas o reclamos presentados.</p>
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	Facturas y boletas de bienes y servicios pagados por los gastos identificados en el punto anterior. Jefe del Departamento de Finanzas de la Unidad Administradora llevará registro detallado extracontable de las partidas enumeradas anteriormente.
Medios de Verificación	Reporte de ejecución financiera de las partidas identificadas, emitido por el Departamento de Finanzas de la Unidad Administradora.
Meta del Indicador	90%
Sentido de Medición	Descendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	Identificación de los gastos enumerados que deben ser controlados por el departamento de finanzas de la Unidad Administradora
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	<p>Que las dotaciones y la cantidad de causas en tramitación se mantengan dentro de ciertos rangos o se ajuste el presupuesto estándar en función de estos.</p> <p>Que el tribunal se mantenga en el mismo inmueble.</p>

**ANEXO N°10**  
**Ficha de Indicadores de Componentes**

**Indicador IC.1 - Alto desempeño de los funcionarios**

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Alto desempeño de los funcionarios
Objetivo del Indicador	Evaluar el desempeño de los funcionarios del tribunal.
Ámbito de Medición	Resultado
Dimensión del Desempeño	Eficacia
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Funcionarios con observaciones vigentes del periodo anterior}}{\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios evaluados}} * 100$
Unidad de Medida	% (Porcentaje)
Periodicidad o Frecuencia	Semestral
Nota explicativa	Se evaluarán los siguientes ámbitos del desempeño: calidad y cumplimiento del trabajo realizado, capacidad para realizar trabajos en grupo y cumplimiento de instrucciones. Al revisar dichos ámbitos, se deberán consignar observaciones objetivas en todos los puntos que lo ameriten. Determinando en el periodo siguiente si dichas observaciones se mantienen o han mejorado. Sólo se considerará que el funcionario no tiene la misma observación cuando esta haya sido cumplida o eliminada íntegramente.
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	Formulario de evaluación de desempeño. El formulario será revisado y debidamente llenado por el jefe directo de acuerdo al examen realizado del desempeño del funcionario en el periodo. A través de una entrevista de retroalimentación se formalizarán las observaciones realizadas. La comparación de las calificaciones será realizada por un funcionario especialmente designado para este propósito.
Medios de Verificación	Entrevistas de retroalimentación del periodo y del periodo anterior. Formularios de evaluación de desempeño debidamente llenado, indicando las observaciones cuando corresponde.
Meta del Indicador	20%
Sentido de Medición	Descendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	Existencia de evaluaciones en dos periodos, de tal forma que se permita la comparación de resultados. Permanencia del funcionario por dos periodos en el mismo cargo. Existencia de observaciones formuladas en la primera evaluación de desempeño realizada. Claridad de las observaciones efectuadas de tal manera de validar que esta se corresponde con la del periodo anterior.
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	Se asume que las observaciones formuladas al funcionario en el proceso de entrevista de retroalimentación deben ser claras y objetivas de tal forma que puedan a su vez ser evaluadas, en términos de cumplimiento, en el periodo siguiente.

## Indicador IC.2 - Eficiente control del proceso de tramitación

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Eficiente control del proceso de tramitación
Objetivo del Indicador	Contar con un seguimiento periódico de las diferentes tareas del proceso de tramitación de causas, entregando información a la jefatura para un proceso de toma de decisiones oportuno e informado.
Ámbito de Medición	Proceso
Dimensión del Desempeño	Eficacia
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de hallazgos detectados}}{\text{Cantidad de causas en tramitación}}$
Unidad de Medida	Número entero con dos decimales
Periodicidad o Frecuencia	Trimestral
Nota explicativa	<p>El proceso de tramitación del tribunal será monitoreado a través de un reporte trimestral sobre los siguientes ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plazos intermedios de tramitación de acuerdo a las etapas principales definidas en el procedimiento del tribunal. Cada atraso será considerado hallazgo.</li> <li>- Tareas pendientes en SACTA, cada alerta roja de tareas detectada al cierre del periodo será considerada un hallazgo.</li> <li>- Devolución de resoluciones. Terminada la redacción de un borrador de resolución el profesional procede a enviarlo a firma del juez. Si este no está de acuerdo con la redacción, detecta errores o imprecisiones, lo devolverá al encargado para su reformulación. Cada devolución será un hallazgo.</li> </ul>
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	<p>Informe de gestión mensual sobre el proceso de tramitación, emitido por cada gestor respecto de todas las causas a su cargo. El informe dará cuenta de los plazos intermedios, las tareas pendientes y las devoluciones de resoluciones. Será emitido por el gestor y entregado dentro de los 5 días del mes siguiente al juez para su análisis. Se delegará un responsable para la consolidación de los resultados de este indicador.</p> <p>Reporte del cuadro de mando del SACTA, módulo administrado por el juez.</p>
Medios de Verificación	<p>Informe de gestión mensual.</p> <p>Informe de consolidación de resultados efectuado.</p>
Meta del Indicador	3,00 (hallazgos por causa en tramitación en el periodo)
Sentido de Medición	Descendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	<p>Que existan causas reclamadas en el periodo y estén en proceso de tramitación, no en plazo de respuesta del interviniente.</p> <p>Que se emitan los informes por los encargados.</p>
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	<p>Adecuado registro de los hallazgos: alertas, devoluciones y atrasos.</p> <p>Dotación estable, que no ocurran licencias o renunciaciones que afecten la tramitación.</p>

### Indicador IC.3 - Alta calidad de la atención brindada

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Alta calidad de la atención brindada
Objetivo del Indicador	Evaluar el cumplimiento de protocolos de atención y el funcionamiento de las instancias e instrumentos de retroalimentación.
Ámbito de Medición	Proceso
Dimensión del Desempeño	Calidad
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de directrices incumplidas}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de directrices implementadas}} * 100$
Unidad de Medida	% (Porcentaje)
Periodicidad o Frecuencia	Trimestral
Nota explicativa	<p>Se fijarán 5 directrices principales, que se orientan a fortalecer la calidad de la atención brindada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plazos de respuesta a consultas recibidas en canales de atención: telefónico, correo, web y presencial en oficina.</li> <li>- Respuestas erróneas o confusas entregadas.</li> <li>- Actualización de sitio web institucional.</li> <li>- Folletos u otros instrumentos informativos.</li> <li>- Protocolo de atención, saludo y despedida.</li> </ul> <p>Una directriz incumplida se producirá cuando se genere al menos un evento de incumplimiento de alguna de las directrices dadas o se reciban reclamos por correo electrónico, escritos u otros medios habilitados por el tribunal, haciendo referencia a estas.</p>
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	<p>Reporte trimestral efectuado por un responsable definido para el protocolo de atención de usuarios, reportando acerca del funcionamiento de los canales de atención y de las directrices enumeradas en el punto anterior.</p> <p>Reunión de análisis de dicho informe, validando lo consignado en él y efectuando recomendaciones de mejora, en concordancia con el protocolo diseñado.</p>
Medios de Verificación	<p>Reporte trimestral.</p> <p>Acta de la reunión de directiva que valida las observaciones efectuadas y presentadas en el reporte.</p>
Meta del Indicador	20%
Sentido de Medición	Descendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	<p>Monitoreo de las directrices entregadas para garantizar la alta calidad de la atención brindada a los usuarios del tribunal.</p> <p>Validación por parte de la autoridad del incumplimiento de las directrices entregadas.</p> <p>Existencia de consultas y causas en tramitación.</p>
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	<p>Definición y formalización clara de las directrices enunciadas determinando de manera precisa el incumplimiento de estas.</p> <p>Adecuada difusión y capacitación en las directrices fijadas.</p>



### Indicador IC.4 - Adecuada difusión del procedimiento judicial

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Adecuada difusión del procedimiento judicial
Objetivo del Indicador	Efectuar actividades de difusión con el propósito de entregar información clara a la ciudadanía respecto de los procedimientos de reclamación a los que tienen derecho dada la existencia de los Tribunales Tributarios y Aduaneros.
Ámbito de Medición	Producto
Dimensión del Desempeño	Eficacia
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de actividades de difusión efectuadas}}{\text{Cantidad de actividades de difusión planificadas}} * 100$
Unidad de Medida	Porcentaje %
Periodicidad o Frecuencia	Mensual
Nota explicativa	<p>Se entenderá como actividades de difusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charlas efectuadas por funcionarios del tribunal, en el tribunal o fuera de este.</li> <li>- Visitas recibidas con el propósito de mostrar el funcionamiento del tribunal.</li> <li>- Material de difusión entregado de manera masiva, se considerará una actividad por segmento de usuarios.</li> <li>- Noticias o banner puestos en el sitio web institucional.</li> </ul> <p>No se podrán planificar menos de 1 charla por cada 4 funcionarios del tribunal para el periodo a grupos objetivos no menores a 10 asistentes.</p>
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	<p>Planificación de actividades de difusión.                      Plantilla de presentación de charlas.                      Diseño de banners y folletos.                      Cartas o correos de invitación.                      Un coordinador del tribunal será el responsable de gestionar las actividades de difusión y su consecuente registro.</p>
Medios de Verificación	<p>Listado de participantes de la actividad.                      Material presentado o entregado en las actividades.                      Noticia o banner publicado en el sitio web institucional.</p>
Meta del Indicador	80%
Sentido de Medición	Ascendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	<p>Existencia de una adecuada planificación de las actividades de difusión a efectuar en cada mes.                      Que no existan inconvenientes técnicos para la publicación de noticias o banner en el sitio web institucional.</p>
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	<p>Que las actividades de difusión, charlas, no sean canceladas por fuerza mayor.                      Que se cuente con dotación suficiente para reemplazar casos de licencias o problemas que obliguen a reemplazar a monitores.                      Que no existan renunciaciones que obliguen a modificar la meta.                      Que exista el nivel de asistencia requerido.</p>

## Indicador IC.5 - Alta ejecución de las actividades de capacitación

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Alta ejecución de las actividades de capacitación
Objetivo del Indicador	Evaluar la ejecución del programa de capacitación de los tribunales, evaluando la realización de las actividades de capacitación diseñadas y la participación de los funcionarios inicialmente contemplados.
Ámbito de Medición	Proceso
Dimensión del Desempeño	Eficacia
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de actividades de capacitación ejecutadas}}{\text{Cantidad de actividades de capacitación planificadas}} * 100$
Unidad de Medida	% (Porcentaje)
Periodicidad o Frecuencia	Anual
Nota explicativa	Las actividades de capacitación deberán ser programadas anualmente en función de las brechas de competencias detectadas y en consideración al presupuesto disponible. Se considerará que una actividad de capacitación ha sido ejecutada cuando el curso programado haya sido dictado y el o los funcionarios inicialmente considerados hayan asistido.
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	Programa de capacitación anual. Órdenes de compra relacionadas a los cursos de capacitación o contratos de honorarios en caso de contrataciones de monitores particulares.
Medios de Verificación	Informe de ejecución del programa de capacitación anual. Listados de asistencia a las actividades de capacitación coordinados por la Unidad Administradora. Informe de dotación vigente.
Meta del Indicador	80%
Sentido de Medición	Ascendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	La existencia de un programa de capacitación anual. El monitoreo de la ejecución del programa anual de capacitación. Serán consideradas como actividades ejecutadas, todas aquellas que hayan requerido el cambio del curso, pero a su vez hayan mantenido el logro o resultado buscado por la actividad de capacitación y el funcionario previsto a asistir.
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	Disponibilidad de cursos y/o monitores requeridos de acuerdo a las condiciones del programa de capacitación o requisitos de la ley de compras. (en algunos casos se diseña, sin embargo no es posible ejecutar por no existir oferentes en el proceso de licitación o no lograr acuerdo de honorarios o fechas con monitores) No exista variación en la disponibilidad presupuestaria. Rotación de personal que afecte significativamente la ejecución del programa de capacitación.

### Indicador IC.6 - Alto compromiso del funcionario

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Alto compromiso del funcionario
Objetivo del Indicador	Monitorear el grado de compromiso de los funcionarios con las responsabilidades propias del cargo y el trabajo del tribunal.
Ámbito de Medición	Resultado
Dimensión del Desempeño	Eficacia
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de funcionarios comprometidos}}{\text{Cantidad total de funcionarios}} * 100$
Unidad de Medida	% (Porcentaje)
Periodicidad o Frecuencia	Anual
Nota explicativa	<p>Se efectuará una medición cuantitativa del compromiso a través de un test de compromiso, para establecer el nivel del compromiso en cada funcionario del tribunal. A través de este cuestionario es posible evaluar en todos los funcionarios, las distintas variables que componen el vínculo del compromiso: relación contractual, cultura, función, jefe y equipo. Se considera que cada variable tiene el mismo peso y un puntaje máximo de 20. Se entenderán como funcionarios comprometidos aquellos que obtengan un puntaje superior a 85 en la aplicación del test.</p> <p>La cantidad de funcionarios será la dotación vigente al 30 de marzo. Se deberá distinguir el nivel de compromiso de los funcionarios según sexo, rango de edad y antigüedad en el cargo.</p>
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	<p>Test de medición de compromiso sobre 5 variables: relación contractual, cultura, función, jefe y equipo.</p> <p>La aplicación del test será efectuada por un experto externo de manera individual a cada uno de los funcionarios con el propósito de evaluar el grado de compromiso con la institución.</p>
Medios de Verificación	<p>Test de compromiso aplicado en el periodo a todos los funcionarios del tribunal.</p> <p>Contrato de profesional experto para la aplicación del test.</p>
Meta del Indicador	80%
Sentido de Medición	Ascendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	<p>El test de compromiso diseñado.</p> <p>La contratación de un profesional experto que aplique el test a todos los funcionarios del tribunal.</p> <p>La existencia de presupuesto para el diseño del test y contratación de profesional experto para su aplicación.</p>
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	<p>Que no existan variaciones en la dotación.</p> <p>Que el test pueda ser aplicado a la totalidad de los funcionarios contemplados.</p> <p>Que el test sea correctamente aplicado.</p>

### Indicador IC.7 - Correcta definición de requerimientos

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Correcta definición de requerimientos
Objetivo del Indicador	Medir la oportunidad, fundamentación y claridad de los requerimientos efectuados por el Tribunal Tributarios y Aduanero a la Unidad Administradora.
Ámbito de Medición	Proceso
Dimensión del Desempeño	Eficacia
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de requerimientos no tramitados}}{\text{Cantidad de requerimientos efectuados}} * 100$
Unidad de Medida	% (Porcentaje)
Periodicidad o Frecuencia	Anual
Nota explicativa	<p>Se efectuará una planificación de requerimientos entre el Tribunal y la Unidad Administradora con el propósito de formalizar las necesidades de libros, capacitación, viáticos, equipos y recursos humanos.</p> <p>El tribunal deberá, a través de un instrumento formal, describir la necesidad, fundamentarla y adjuntar toda la información de respaldo necesaria para su análisis y aprobación.</p> <p>No serán considerados como requerimientos rechazados aquellos no cubiertos por la disponibilidad presupuestaria.</p> <p>Serán contabilizados como requerimientos efectuados todos aquellos que forman parte de la planificación.</p> <p>Los requerimientos no planificados, distintos a contingencias, serán contabilizados como requerimientos efectuados.</p>
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	<p>Formulario de requerimiento.</p> <p>Planificación de requerimientos.</p> <p>El tribunal formalizará requerimiento al administrador del tribunal, quien ajustará el formulario de requerimiento y remitirá a nivel central para su validación y gestión de abastecimiento.</p>
Medios de Verificación	<p>Formularios de requerimientos formalizados.</p> <p>Formularios de requerimiento tramitados</p> <p>Comunicación de rechazados o no tramitación de formularios de requerimiento.</p>
Meta del Indicador	20%
Sentido de Medición	Descendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	<p>Que exista una planificación de requerimientos.</p> <p>Que exista un monitoreo a la planificación de los requerimientos.</p>
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	<p>Que la planificación sea bien ejecutada de tal forma que no deban formularse requerimientos necesarios como contingencias.</p> <p>Existencia de contingencias que comprometan el presupuesto planificado para los requerimientos del tribunal.</p>

### Indicador IC.8 - Adecuado control del uso de recursos

Campo	Detalle
Nombre del Indicador	Adecuado control del uso de recursos
Objetivo del Indicador	Contar con un seguimiento de las desviaciones de consumo de los bienes y servicios del tribunal, entregando información a la jefatura para el proceso de toma de decisiones oportuno e informado.
Ámbito de Medición	Resultado
Dimensión del Desempeño	Eficacia
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Acciones correctivas implementadas}}{\text{Acciones correctivas planificadas}} * 100$
Unidad de Medida	% (Porcentaje)
Periodicidad o Frecuencia	Trimestral
Nota explicativa	A partir de la generación de un informe de seguimiento de consumos de bienes y servicios, el tribunal efectúa un análisis y define acciones correctivas cuando sea necesario. Los bienes y consumos a monitorear son aquellos relacionados a un presupuesto o historial de consumo conocido por el tribunal: libros, capacitación, asesorías en metas, adquisición y mantención de infraestructura y equipamiento, insumos de aseo, materiales de oficina, viáticos y gastos por servicios generales.
Mecanismos e instrumentos de recolección de la información	Reporte de consumos del tribunal, preparado por la Unidad Administradora. Reporte de desviaciones de gastos preparados por la Unidad Administradora. Acta o formalización de acciones correctivas planificadas. Se definirá un encargado de revisar las desviaciones puntuales y determinar la naturaleza las desviaciones y las potenciales acciones dentro del ámbito de control del tribunal para mitigar las desviaciones. Será desviación todo gasto se supere el 5% del estimado para el periodo.
Medios de Verificación	Acta que da cuenta de las acciones correctivas planificadas. Informe de seguimiento de la implementación de las acciones correctivas implementadas.
Meta del Indicador	80%
Sentido de Medición	Ascendente
Condiciones que permiten la medición del indicador.	Existencia de desviaciones relevantes o que ameriten la intervención mediante acciones correctivas. Emisión oportuna de los informes por parte de la Unidad Administradora. Planificación de actividades correctivas.
Supuestos y condiciones para el cumplimiento de la meta.	Adecuada identificación y planificación de las acciones correctivas, que sean efectivamente del ámbito de control del tribunal. Que no existan modificaciones presupuestarias.

**ANEXO N°11**  
**Encuesta de satisfacción y procedimiento de aplicación**

**a) Procedimiento simplificado de aplicación de Encuesta de Satisfacción**

- a. Responsable:**  
Empresa externa o en su defecto un funcionario de la Unidad Administradora o el auxiliar o administrativo del tribunal.
- b. Objetivo:**  
Servir de un mecanismo de evaluación de la calidad de atención prestada por el Tribunal Tributario y Aduanero a través de sus distintos canales de atención (Presencial, Telefónico, Internet o Correo Electrónico). Es un mecanismo de evaluación basado en un cuestionario y aplicado en un periodo específico de tiempo.
- c. Periodo de aplicación:** Noviembre de cada año.
- d. Modalidad de aplicación:**  
Vía correo electrónico como canal preferencial. Generando una casilla genérica encuesta@tta.cl para recepción de consultas y encuestas.  
Se podrá dejar como opción disponible en la entrada del portal del usuario en el sitio web, luego de su autenticación. (sujeto a la evaluación técnica que desarrolle el Departamento de Informática de la Unidad Administradora)
- e. Universo de usuarios a encuestar**  
Se remitirá la encuesta a todos aquellos usuarios que hayan informado correo electrónico como dato de contacto con el tribunal o en alguno de los registros de los canales de atención (presencial, telefónico, internet y correo electrónico) en el periodo a evaluar.
- f. Plazo de respuesta:**  
Una semana desde el envío del correo. Se deberá reiterar al menos una vez en aquellos casos que no se genere una respuesta dentro de la semana de plazo. Otorgando un nuevo plazo de 3 días.
- g. Reporte:**  
El responsable de la encuesta deberá realizar un informe por escrito tabulando los resultados de la encuesta de opinión y enviarlo por correo electrónico al Juez, dentro de la segunda semana de diciembre de cada año.
- h. Formato de Encuesta:**  
A continuación se presenta un formato ejemplo de encuesta que puede ser aplicado por los tribunales.

## **b) Formato de Encuesta de Satisfacción de Usuarios**

<b>Tipo de usuario</b>	A) Las partes B) Abogados o representantes C) terceros o demandantes de información
<b>Canal de atención</b>	A) Telefónico B) Internet C) Oficina D) Correo electrónico

Marque su preferencia desde 1 (Muy Insatisfecho) a 5 (Muy Satisfecho)

<b>Canal Presencial</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Fue fácil obtener información de la ubicación del Tribunal?					
2	¿Considera que el tiempo de espera para recibir su atención fue el adecuado?					
3	¿La información entregada por el funcionario fue clara y fácil de entender?					
4	¿Obtuvo respuesta a su pregunta?					
5	¿El funcionario tuvo buena disposición en atender?					
6	¿Las dependencias del Tribunal, cumplen con la comodidad necesaria?					
7	¿Considera que obtuvo respuesta en plazo oportuno?					
8	¿Cuál es su opinión general de la atención entregada en el Tribunal?					

Marque su preferencia desde 1 (Muy Insatisfecho) a 5 (Muy Satisfecho)

<b>Canal Telefónico</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Fue fácil contactarse con el Tribunal?					
2	¿La información entregada por el funcionario fue clara y fácil de entender?					
3	¿Obtuvo respuesta a su pregunta?					
4	¿El funcionario tuvo buena disposición en atender?					
5	¿Cuál es su opinión general de la atención entregada en el Tribunal?					

Marque su preferencia desde 1 (Muy Insatisfecho) a 5 (Muy Satisfecho)

<b>Canal Correo Electrónico</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Fue fácil contactarse vía correo electrónico con el Tribunal?					
2	¿Recibió un correo de recepción de su consulta o requerimiento?					
3	¿Considera que el tiempo de respuesta fue el adecuado?					
4	¿La comunicación de la respuesta fue clara y fácil de entender?					
5	¿Obtuvo respuesta a su pregunta?					
6	¿Cuál es su opinión general de la atención entregada en el Tribunal?					

Marque su preferencia desde 1 (Muy Insatisfecho) a 5 (Muy Satisfecho)

<b>Canal Internet</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Fue fácil encontrar / ubicar el Sitio Web de los Tribunales?					
2	¿Encontró la información que buscaba?					
3	¿La información fue clara y fácil de entender?					
4	¿Cuál es opinión general de la información entregada a través del sitio web?					

**Comentarios u observaciones**

---



---



---



---

**Su opinión es importante para mejorar el servicio y atención que entregamos  
¡GRACIAS POR RESPONDER LA ENCUESTA!**