



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

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL APLICADO A LAS TESORERÍAS REGIONALES DE LA  
TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**CRISTIAN IGOR MEJÍAS GUERRERO**

**PROFESOR GUÍA:  
NATALIE GONZÁLEZ SANTANDER**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
MARCELA GUAJARDO OLEA  
LORETO MARTINEZ OYARCE**

**SANTIAGO DE CHILE  
2016**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TITULO DE: Magister en Gestión y Políticas Públicas.  
POR: CRISTIAN IGOR MEJÍAS GUERRERO  
FECHA: 30/09/2016  
PROFESOR GUÍA: Natalie González Santander

## ANÁLISIS ORGANIZACIONAL APLICADO A LAS TESORERÍAS REGIONALES DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

El principal objetivo de este estudio es hacer un diagnóstico de la gestión a nivel organizacional de la Tesorería General de la República, enfocado en determinar los éxitos y problemas relevantes del proceso de cambio estratégico y el uso de las herramientas de gestión. Para alcanzar este objetivo, el estudio va desde la identificación y comprensión del funcionamiento de las tesorerías regionales en torno a sus procesos de gestión, para posteriormente determinar los principales fortalezas, problemas y relaciones causa-efecto de la gestión estratégica en las tesorerías Regionales. Finalmente se prepusieron algunas consideraciones a tener en cuenta a la hora de implementar modificaciones a la gestión estratégica y las herramientas de gestión. La metodología utilizada en este estudio fue la de Análisis Organizacional, propuesta por los profesores Mario Waissbluth y José Inostroza en el documento denominado “Guía Metodológica para el análisis de las Organizaciones”. Siguiendo con la estructura propuesta el estudio contemplo cuatro grandes etapas:

- Análisis de fuentes secundarias, en esta primera etapa se realizó un análisis documental en torno a la Tesorería General de la República, las Tesorerías Regionales y las herramientas de gestión que actualmente estas utilizan.
- Identificación de actores relevantes y entrevistas, en esta etapa se identificaron los actores más relevantes que se vinculan con las Tesorerías Regionales en relación a su gestión. Posteriormente estos agentes fueron entrevistados, en base a un cuestionario previamente definido, y buscando dar cumplimiento a los objetivos del estudio.
- Análisis de resultados y elaboración de diagrama sistémico, en base a los resultados obtenidos de las entrevistas y al análisis en profundidad de todos los antecedentes, se lograron identificar las principales fortalezas, problemáticas y efectos, surgidos del proceso de cambio en el modelo de planificación y control estratégico en la Tesorería General de la República. Dentro de los resultados destacaron los problemas relacionados con la comunicación al interior del servicio, la asimetría de información que existe entre algunos niveles, lo costoso que resulta generar información de gestión y finalmente algunas brechas de conocimientos de los directivos regionales. Por otra parte se logró relevar como fortalezas de la organización la calidad y cantidad de información disponible para las herramientas de gestión. Y en general los atributos relacionados con la calidad de los servicios y productos entregados por las Tesorerías Regionales a los usuarios.
- Hallazgos y recomendaciones, en esta última etapa del estudio se establecieron las principales conclusiones respecto a la organización y su gestión a nivel de las tesorerías regionales. Para terminar el estudio se realizaron algunas recomendaciones o sugerencias de actividades que buscan por una parte colaborar en mitigar los efectos los principales problemas detectados, así como también fortalecer la implementación y el uso cabal del sistema de gestión.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a la Tesorería General de la República, a sus funcionarios y directivos por el apoyo brindado tanto en mi etapa de estudiante, como en la elaboración de esta tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas.

Agradecer también a todos los entrevistados quienes dedicaron desinteresadamente parte de su tiempo para contribuir a esta investigación.

Finalmente agradecer a mi profesora guía por su disposición a colaborar con este trabajo

## **Dedicatorias**

Dedico este trabajo a mi familia y esposa, quienes siempre han estado presentes con su apoyo y aliento.

A la memoria de mi padre.

## Tabla de Contenido

<b>CAPITULO UNO: Revisión Documental.</b>	<b>4</b>
<b><u>1. LA INSTITUCIÓN Y SU ENTORNO.</u></b>	<b>4</b>
<b><u>1.1. Definiciones estratégicas</u></b>	<b>4</b>
<b>1.1.1. Visión y Misión</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2. Objetivos Estratégicos.</b>	<b>4</b>
<b>1.1.3. Clientes, Usuarios y Beneficiarios</b>	<b>5</b>
<b><u>1.2. Estructura Organizacional</u></b>	<b>6</b>
<b>1.2.1. Organigrama de la Tesorería General de la República.</b>	<b>6</b>
<b><u>1.3. Recursos Humanos</u></b>	<b>7</b>
<b><u>1.4. Recursos Financieros</u></b>	<b>7</b>
<b><u>1.5. Modelo de Negocios</u></b>	<b>8</b>
<b><u>1.6. Metas y principales indicadores</u></b>	<b>9</b>
<b>1.6.1. MDC</b>	<b>9</b>
<b>1.6.2. PMG</b>	<b>9</b>
<b>1.6.3. Meta Incentivo Recaudación</b>	<b>9</b>
<b><u>1.7. Herramientas de Gestión</u></b>	<b>10</b>
<b>1.7.1. Nuevo modelo de gestión estratégica</b>	<b>10</b>
<b>1.7.2. Control y Gestión</b>	<b>10</b>
<b>1.7.3. Planes Estratégicos y Cuadro de Mando Integral</b>	<b>11</b>
<b>1.7.3.1. Planes Estratégico/Operativo periodo 2011-2014</b>	<b>12</b>
<b>1.7.3.2. Planes Estratégico/Operativo periodo 2015-2018</b>	<b>12</b>
<b>1.7.4. Matriz de Riesgo</b>	<b>14</b>
<b>1.7.5. Sistema de Gestión de la Calidad</b>	<b>17</b>
<b><u>1.8. Principales Stakeholders</u></b>	<b>19</b>
<b>1.8.1. Tesorerías Regionales</b>	<b>19</b>
<b>1.8.2. División de Cobranzas y Quiebras (C&amp;Q)</b>	<b>19</b>
<b>1.8.3. División de Operaciones.</b>	<b>22</b>
<b>1.8.4. Unidad de Planificación y Control de Gestión</b>	<b>23</b>

<b>Institucional</b>	
<b>1.8.5. Asociación empleados de Tesorería (AET)</b>	<b>25</b>
<b>1.9. Hallazgos de fuentes secundarias.</b>	<b>26</b>
<b>1.9.1. Fortalezas obtenidas de fuentes secundarias</b>	<b>26</b>
<b>1.9.2. Debilidades obtenidas de fuentes secundarias</b>	<b>27</b>
<b>CAPITULO DOS:</b>	<b>28</b>
<b>2. <u>ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS TESORERÍAS REGIONALES</u></b>	<b>28</b>
<b>2.1. <u>Aplicación de instrumento al caso de la Tesorería General de la República</u></b>	<b>28</b>
<b>2.1.1. Resultados preguntas cerradas</b>	<b>31</b>
<b>2.1.2. Resultados Preguntas Abiertas</b>	<b>38</b>
<b>2.2. <u>Análisis en profundidad y Diagrama Sistémico</u></b>	<b>39</b>
<b>2.2.1. Diagrama Sistémico</b>	<b>40</b>
2.2.1.1. Causas de Primer Orden	<b>42</b>
2.2.1.2. Causas de Segundo Orden	<b>43</b>
2.2.1.3. Efectos	<b>46</b>
2.2.1.4. Fortalezas	<b>47</b>
<b>2.2.2. Conclusiones</b>	
<b>CAPITULO TRES:</b>	<b>49</b>
• <b>RECOMENDACIONES</b>	<b>49</b>
• <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>56</b>

## Indice de Tablas

<b>Tabla N° 1: Dotación por estamento, sexo y destinación.</b>	7
<b>Tabla N° 2: Presupuesto 2015</b>	7
<b>Tabla N° 3: Cuestionario</b>	29
<b>Tabla N° 4: Afirmaciones con mayor nivel de aprobación.</b>	32
<b>Tabla N°5: Afirmaciones con menor nivel de aprobación.</b>	35
<b>Tabla N°6: Preguntas abiertas o Cualitativas.</b>	38

## Indice de ilustraciones

<b>Cuadro N° 1: Organigrama Tesorería General de la República.</b>	6
<b>Cuadro N° 2: Organigrama Tesorería Regional</b>	6
<b>Cuadro N° 3: Modelo de Negocios Tesorerías Regionales</b>	8
<b>Cuadro N° 4 : Esquema del Proceso de Gestión de Riesgos - ISO 31.000</b>	15
<b>Cuadro N° 5: Implementación y Certificación Norma ISO 9001 en la TGR.</b>	18
<b>Cuadro N° 6: Implementación y Certificación Norma ISO 9001 en las Tesorerías Regionales</b>	19
<b>Cuadro N° 7: Principales Stakeholders a nivel de las Tesorerías Regionales.</b>	28
<b>Cuadro N°8: Diagrama Sistémico</b>	41

## **INTRODUCCIÓN.**

La planificación estratégica como sistema de gestión estratégica se ha posicionado como uno de los procesos básicos de toda empresa moderna, que en la búsqueda de alcanzar su Misión, Visión y Objetivos, ha implementado este sistema que le permitirá planificar su futuro y tomar decisiones a nivel gerencial, en torno al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Para asegurar y controlar el cumplimiento de las distintas actividades tendientes al cumplimiento de los objetivos estratégicos, el Sistema de Planificación Estratégica suele estar apoyado por las denominadas Herramientas de control y gestión, las que buscan operativizar la planificación estratégica y controlar el nivel de avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, dentro de las herramientas de control y gestión más reconocidas y utilizadas encontramos la Matriz de Riesgos, el Sistema de Gestión de la Calidad – ISO y Planes Estratégicos.

El uso de esta metodología y sus herramientas asociadas paulatinamente también ha ido ganando espacio en el área pública, principalmente impulsada desde el nivel central a través de la dirección de presupuesto, con programas como el de mejoramiento de la gestión (PMG). Para posteriormente ir ganando espacio al interior de cada institución, en algunos casos como una útil herramienta de gestión y en otros casos como una exigencia más requerida por la dirección de la institución, que no aporta en el funcionamiento diario de la institución y por lo tanto muchas veces subutilizada.

En el caso de la Tesorería General de la República hasta el año 2014 se distinguía la utilización de un sistema de planificación estratégica claramente definido y el uso simultaneo de las tres herramientas de gestión antes mencionadas. Situación que parece haber cambiado a contar del año 2015, donde comienzan a implementarse una serie de cambios a nivel estratégico, dentro de los que destacan los cambios en la misión, visión y objetivos estratégicos del servicio, introducción de una nueva metodología para el desarrollo de planes estratégicos a nivel operativo, divisional y estratégico. Y la introducción del Cuadro de Mando Integral como apoyo al control de gestión.

Mediante el presente estudio se buscara hacer un diagnóstico al nuevo modelo de gestión la Tesorería General de la República, que permitirá conocer el funcionamiento que tiene la organización, determinar los principales problemas, fortalezas y relaciones que se dan a interior de la organización y finalmente los riesgos a los que está expuesta, todo esto enfocado en la Planificación Estratégica, el uso de las herramientas de gestión.

Para finalmente realizar algunas recomendaciones o consideraciones importantes de tener en cuenta para optimizar el buen uso de sistema de gestión.

## **METODOLOGÍA**

### **Objetivos del Estudio**

#### Objetivo General

Hacer un diagnóstico de la gestión a nivel organizacional de la Tesorería General de la República, enfocado en determinar los éxitos y problemas relevantes del proceso de cambio estratégico y el uso de las herramientas de gestión.

#### Objetivos Específicos

- Identificar y comprender el funcionamiento de las tesorerías regionales en torno a la operativización de la gestión estratégica y sus herramientas de gestión asociadas.
- Identificar y comprender los principales problemas, fortalezas y relaciones causa-efecto de la gestión estratégica en las tesorerías Regionales.
- Proponer las principales consideraciones a tener en cuenta a la hora de implementar modificaciones a la gestión estratégica y las herramientas de gestión, en el contexto de las Tesorerías Regionales.

### **Etapas del Estudio**

Para dar respuesta a estas interrogantes el Estudio se basará en la aplicación de la metodología de Análisis Organizacional, propuesta por los profesores Mario Weissbluth y José Inostroza en el documento denominado “Guía Metodológica para el análisis de las Organizaciones”<sup>1</sup>. Para fines de este estudio se tomó a las Tesorerías Regionales como a la organización a analizar y a al resto de departamentos, divisiones y organizaciones como parte del entorno relevante.

#### Etapas de Análisis Documental o de Fuentes Secundarias.

Siguiendo la metodología se procedió a realizar un análisis documental en torno a las Tesorerías General de la República, las Tesorerías Regionales y las herramientas de gestión que actualmente estas utilizan. Recabando información tanto en fuentes externas, leyes y normativas relacionadas con la TGR, como también con información propia de tesorería, la gran mayoría información de carácter público generada por la TGR.

En esta instancia también se realizó un análisis documental en torno a la gestión en las instituciones públicas y las herramientas de gestión utilizadas por la TGR.

<sup>1</sup>Guía Metodológica para análisis de organizaciones, 2008, departamento de ingeniería industrial universidad de chile.

### Identificación de actores relevantes.

Posteriormente se identificaron los principales Stakeholders que participan o se vinculan en los procesos de gestión de las tesorerías y se procedió a la confección de un Mapa de Stakeholders que diagrame las interacciones formales e informales entre los distintos agentes.

### Entrevistas.

En base a la identificación de los actores relevantes, se procedió a la elaboración de un cuestionario base, que permitiera dar respuesta a los objetivos principales de este estudio, identificando además los problemas sustantivos y secundarios. Este cuestionario fue aplicado en un carácter de entrevista a los principales Stakeholders.

### Indagación en profundidad y Diagrama Sistémico.

En base a los resultados obtenidos de las entrevistas se procedió a realizar un análisis en profundidad de toda la información recabada. Enfocándose principalmente en aquellos problemas relevantes cuyas causas no sean claras. En esta etapa se procederá a validar los resultados obtenidos con algunos de los Stakeholders a fin de tener el mayor grado de consenso respecto a los resultados obtenidos.

Posteriormente se realizó un diagrama sistémico, que permitió diagramar las relaciones y vinculaciones entre los problemas y sus causas.

### Propuestas y Recomendaciones.

Finalmente en base a los resultados obtenidos de la etapa anterior, se realizarán algunas propuestas o recomendaciones para abordar los principales problemas detectados en el estudio. Así también las recomendaciones considerarán la complejidad de realizar cambios en instituciones públicas y apoyada en la bibliografía existente, orientar estas recomendaciones hacia modelos de cambios exitosos.

## CAPITULO UNO:

### 1. LA INSTITUCIÓN Y SU ENTORNO.

#### 1.1. Definiciones estratégicas

La Tesorería General de la República es un servicio de amplia trayectoria, su origen se remonta a la conquista española, año 1541, con la figura del Tesorero Real. Sin embargo su estructura moderna como parte del estado chileno nace en el año 1927. Donde bajo el gobierno de don Carlos Ibáñez del Campo se crea por decreto la Tesorería General de la República (TGR)<sup>2</sup>. Desde ese entonces hasta nuestros días la Tesorería ha debido ajustar sus definiciones estratégicas a las nuevas necesidades de los ciudadanos, clientes internos y Gobiernos. La última de estas modificaciones entro en vigencia este año 2015, donde si bien se mantiene la esencia del servicio se hacen algunos ajustes a las definiciones estratégicas según los énfasis del actual gobierno y las necesidades del entorno.

##### 1.1.1. Visión y Misión

La Tesorería General de la República proyecta sus labores para ***“Ser reconocidos como una institución de vanguardia internacional en la administración de los recursos del Tesoro Público, con una gestión amable, transparente y de una alta solidez técnica”***.

Esta visión de futuro se plasma en la razón de ser o Misión del servicio: "Somos el Servicio Público encargado de recaudar, distribuir, gestionar las inversiones y contabilizar el Tesoro Público. Generamos valor público cuando satisfacemos las necesidades de nuestros ciudadanos, usuarios públicos, privados y Gobierno, mediante una gestión orientada al logro de resultados, excelencia en el servicio e innovación.<sup>3</sup>

##### 1.1.2. Objetivos Estratégicos.

Teniendo en cuenta la Visión y Misión institucional, la Tesorería General de la República ha establecido los siguientes objetivos estratégicos para el periodo 2015-2018<sup>4</sup>:

- a) Logra alinear los esfuerzos para trabajar por los resultados de recaudación y proposición de valor de nuestros procesos institucionales esperados.
- b) Permite una visión clara, directa y posicionada en la organización, entregando mejor direccionamiento a las actividades y proyectos, para

<sup>2</sup>Tesoreria.cl (2016) [Internet] Disponible en <http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/irHistoria.do> [Acceso Junio de 2016].

<sup>3</sup>Tesoreria.cl (2016) [Internet] Disponible en: <http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/QuienesSomosController.jpf> [Acceso Junio de 2016].

<sup>4</sup> Portal Tesorería (2015) [Intranet] Plan Estratégico Institucional 2015-2018. Objetivos Estratégicos.

conquistar el escenario futuro que nos planteamos como organización.

- c) Mejora los niveles de motivación interna y el desempeño de la organización, posicionándonos como un Servicio de excelencia en el Estado. Ayuda al mejoramiento continuo de los procesos tanto fundamentales como a la generación de nuevos productos/servicios y al fortalecimiento de los talentos y líderes que se encuentran en la Tesorería General de la República, de manera de favorecer la carrera funcionaria.
- d) Incrementa la eficiencia y la productividad al fijar prioridades y recursos en forma eficiente.
- e) Permite enfrentar los principales problemas de la organización, transformándolos en oportunidades.
- f) Fortalece a la organización para enfrentar con éxito cambios tecnológicos y legales, entre otros.
- g) Ayuda a transformar las fortalezas de la organización en beneficios para ésta y su entorno.

### 1.1.3. Clientes, Usuarios y Beneficiarios

**Usuarios Privados<sup>5</sup>: 9.002.564** - Personas naturales y jurídicas, en su calidad de contribuyentes y de agentes a los cuales se les paga por concepto de devoluciones de impuestos, subsidios y otros beneficios que provee el Estado:

**Usuarios Públicos<sup>6</sup>: 1.034** – Municipalidades, Organismos, Instituciones y Servicios Públicos a los cuales se les transfieren recursos, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Presupuestos. Congreso Nacional, Contraloría General de la República, Corte Suprema, Cortes de Apelaciones, Defensoría Penal, Juzgados de Cobranza Laboral y Previsional, Tribunales de Primera Instancia, entre otros.

**Gobierno<sup>7</sup>: 36** - Autoridades económicas, administrativa y regionales, tales como: Presidencia de la República, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Ministerio de Educación, Ministerio de Justicia, Ministerio de Defensa Nacional, Gobiernos Regionales, entre otros.

**Ciudadanos<sup>8</sup>: 17.860.000**-. También debe ser considerada la ciudadanía en su conjunto, principalmente como agentes requirentes y depositarios de información.

5 Portal Tesorería (2015) [Intranet] Nuestros Clientes y Usuarios.

6 Portal Tesorería (2015) [Intranet] Nuestros Clientes y Usuarios.

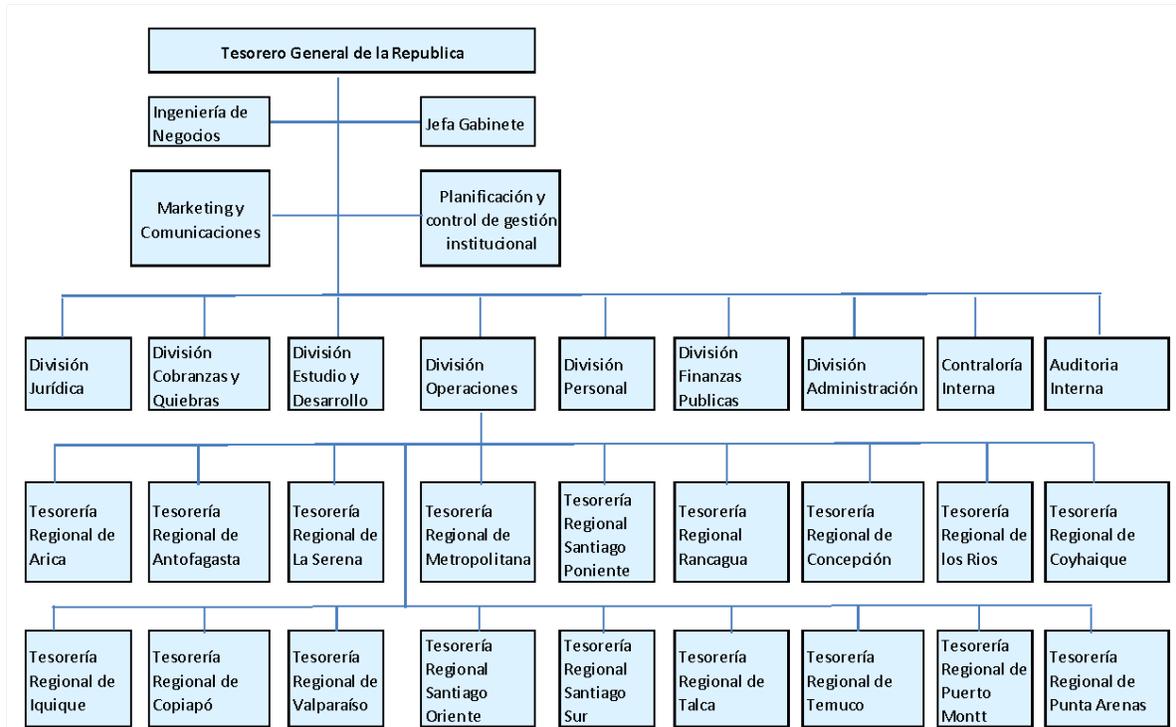
7 Portal Tesorería (2015) [Intranet] Nuestros Clientes y Usuarios.

8 Portal Tesorería (2015) [Intranet] Plan Estratégico Institucional 2015-2018.

## 1.2. Estructura Organizacional

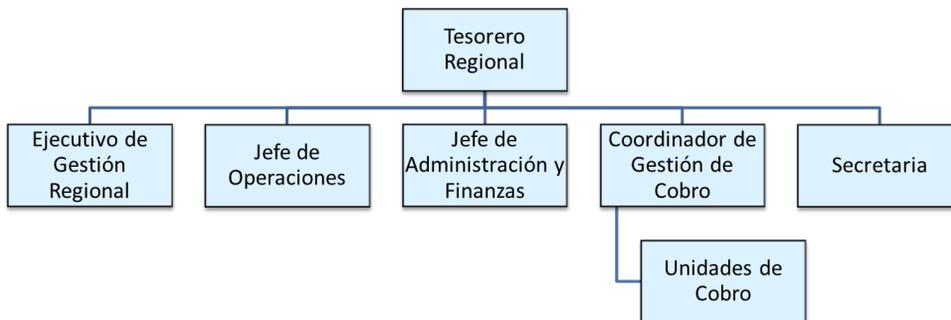
### 1.2.1. Organigrama de la Tesorería General de la República.

**Cuadro N° 1: Organigrama Tesorería General de la República.**



Fuente: Compilado de elaboración propia.

**Cuadro N° 2: Organigrama Tesorería Regional**



Fuente: Compilado de elaboración propia.

### **1.3. Recursos Humanos**

La dotación de la Tesorería General de la República, para el año 2015 fue de 1.832 funcionarios, los que se desglosan de la siguiente forma:

**Tabla N° 1: Dotación por estamento, sexo y destinación.**

	<b>Funcionarios</b>	<b>%</b>
Contrata	1.142	62,3%
Planta	690	37,7%
<b>Total</b>	<b>1.832</b>	<b>100%</b>
Hombre	933	50,9%
Mujeres	899	49,1%
<b>Total</b>	<b>1.832</b>	<b>100%</b>
Tesorería Regionales	785	42,8%
Tesorerías Provinciales	560	30,6%
Servicios Centrales	487	26,6%
<b>Total</b>	<b>1.832</b>	<b>100%</b>

Fuente: Memoria 2015 Tesorería General de la República.

### **1.4. Recursos Financieros**

La Tesorería General de la República es un servicio dependiente del ministerio de hacienda, que prácticamente no cuenta con ingresos propios y cuyo presupuesto para el año 2015 se descompone de la siguiente manera:

**Tabla N° 2: Presupuesto 2015**

<b>Sub Título</b>	<b>Denominación</b>	<b>\$ MM</b>	<b>%</b>
	<b>INGRESOS</b>	<b>53.478</b>	<b>100%</b>
8	Otros Ingresos Corrientes	757	1%
9	Aporte Fiscal	52.720	99%
	<b>GASTOS</b>	<b>53.478</b>	<b>100%</b>
21	Gasto Personal	34.441	64%
22	Bienes y Servicios de consumo	11.891	24%
29	Adquisición de activos no financieros.	7.144	13%
34	Servicio de la Deuda	0	0%

Fuente: Memoria 2015 Tesorería General de la República.

## 1.5. Modelo de Negocios

El modelo de negocios o de agregación de valor de la Tesorería General de la República

**Cuadro N° 3: Modelo de Negocios Tesorerías Regionales**



Fuente: Elaboración propia.

Mediante esta representación gráfica elaborada por el autor se representan las principales alianzas, productos, clientes, ámbitos de acción, Stakeholders y fuerzas relacionadas. Vale decir, todo el entorno de la organización y como este se estructura en torno a los procesos de gestión estratégica para crear valor en la organización y a la sociedad<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Waissbluth, Mario; y Inostroza, José (2008). Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile. Guía metodológica para análisis de organizaciones.

## **1.6. Metas y principales indicadores**

### **1.6.1. Meta de Desempeño Colectivo (MDC)**

Establecidas según la ley N° 19.882, del Nuevo Trato Laboral<sup>10</sup>, publicada el 23 de junio de 2003. Tienen como objetivo la modernización y mejora de las condiciones de los funcionarios públicos. Estableciendo para ello el cumplimiento de Metas colectivas de gestión, asociadas a una mejora salarial mediante bonos de desempeño colectivo.

Del 2013 a la fecha, a nivel de las Tesorerías Regionales se le ha dado cumplimiento a un 100% de las metas de desempeño colectivo<sup>11</sup>.

### **1.6.2. Meta Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)**

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión en los servicios públicos tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998<sup>12</sup>, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios. Como tal es un instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, en la búsqueda de desarrollar de áreas estratégicas comunes de la gestión pública.

Del 2013 a la fecha, a nivel de las Tesorerías Regionales se le ha dado cumplimiento a un 100% de las metas de mejoramiento de la gestión<sup>13</sup>.

### **1.6.3. Meta Incentivo Recaudación**

Establecida según el Decreto con Fuerza de Ley Núm. 1 de 2002 del Ministerio de Hacienda<sup>14</sup>, establece una meta anual de recaudación de deuda morosa recuperada en cobranza y la vincula a una asignación monetaria para el personal de planta y a contrata del Servicio de Tesorerías.

Del 2013 a la fecha, a nivel de las Tesorerías Regionales se le ha dado cumplimiento a un 100% de las metas de incentivo a la recaudación<sup>15</sup>.

10 Leychile.cl(2016) [Internet] Disponible en <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=211480> [Acceso Junio de 2016].

11 [Dipres.cl](http://www.dipres.cl) – Balance de Gestión Integral. Tesorería General de la República. Años 2013, 2014 y 2015 [Internet] Disponible en:<http://www.dipres.gob.cl/595/w3-multipropertyvalues-15401-21672.html> [Acceso Agosto de 2016].

12 Leychile.cl(2016) [Internet] Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idLey=19553> [Acceso Junio de 2016].

13 [Dipres.cl](http://www.dipres.cl) – Balance de Gestión Integral. Tesorería General de la República. Años 2013, 2014 y 2015 [Internet] Disponible en:<http://www.dipres.gob.cl/595/w3-multipropertyvalues-15401-21672.html> [Acceso Agosto de 2016].

14 Leychile.cl(2016) [Internet] Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=199963> [Acceso Junio de 2016].

15 [Dipres.cl](http://www.dipres.cl) – Balance de Gestión Integral. Tesorería General de la República. Años 2013, 2014 y 2015 [Internet] Disponible en:<http://www.dipres.gob.cl/595/w3-multipropertyvalues-15401-21672.html> [Acceso Agosto de 2016].

## **1.7. Herramientas de Gestión**

### **1.7.1. Nuevo modelo de gestión estratégica**

Antes de continuar con el análisis de las distintas herramientas de gestión, es necesario contextualizar el proceso de cambio en el que se encuentra inmersa la Tesorería General de la República.

El año 2014 asume el nuevo Tesorero General Sr. Hernán Frigolett quien acompañado por un equipo de asesores, dentro de esos el nuevo jefe de la Unidad de Planificación y Gestión Institucional comienzan a desarrollar e implementar un proceso de cambio estratégico institucional de amplio alcance, que contemplo entre otros cambios la Misión, Visión, Valores, Estructura organizacional para finalmente llegar a cambios en los objetivos estratégicos y como estos se operativizaran, mediante un modelo de gestión integral. Según lo define la unidad de planificación este modelo permite alinear las dimensiones estratégicas y operativas, asegurando el desarrollo de la estrategia institucional.

A nivel de las Tesorerías Regionales este nuevo modelo se dio a conocer masivamente en el mes de Noviembre de 2014, dando de esta forma inicio al proceso de planificación estratégica 2015.

Desde la perspectiva macro-institucional este nuevo modelo de gestión se encuentra inmerso en un proceso de planificación estratégica institucional de mediano plazo 2015-2018, denominado como tesorería 2021. Proyecto que fue dado a conocer a las tesorerías durante el año 2015.

### **1.7.2. Control y Gestión.**

Existen distintas definiciones o interpretaciones de lo que es un sistema de control de gestión, básicamente todos coinciden en que es una herramienta de gestión que facilita la organización y disposición de recursos en torno a la obtención de un resultado esperado, evaluando su cumplimiento.

La complejidad de las organizaciones, en especial de las instituciones públicas, ha llevado al desarrollo y aplicación de distintas herramientas de control de gestión. Cada una de ellas buscando adaptarse mejor a las dinámicas de las organizaciones actuales y al constante cambio al que están expuestas. Es así como el Sistema de Control de Gestión debe procurar entregar información útil y oportuna en los distintos niveles de dirección ayudándoles a tomar decisiones en pos del cumplimiento de sus metas y objetivos. Cuando esta herramienta está enfocada en el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas, se habla de un control de gestión estratégico.

Es en este contexto, donde en los últimos años en la Tesorería General de la República ha utilizado 3 herramientas de gestión fundamentales, estas son la utilización de Matrices de Riesgo, Sistema de Gestión de la Calidad y finalmente Planes Estratégicos y Operativos controlados mediante un cuadro de mando integral. Cada una de ellas

utilizadas de forma paralela e independiente tanto a nivel de departamentos como de Tesorerías Regionales. Solo a contar del año 2015 se comenzó un proceso de integración los Planes Estratégicos y el Sistema de Gestión de Calidad.

### 1.7.3. Plan Estratégicos y Cuadro de Mando Integral.

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer para alcanzar la Misión y Visión de futuro que la organización se ha establecido. Permitiéndole además adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde un punto de vista metodológico, la planificación estratégica es un proceso basado en la formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, estableciendo cursos de acción o estrategias para alcanzar dichos objetivos<sup>16</sup>.

Los componentes básicos de un sistema de planificación estratégica son:

**Misión:** Descripción concisa y clara de la razón de ser de la entidad.

**Visión:** corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

**Los objetivos estratégicos:** son los logros que la entidad u organización espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

**Estrategias y planes de acción:** son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización.

**Indicadores de gestión:** Permiten medir entre lo que se espera alcanzar y la realidad. Determinando niveles de logro o cumplimiento y posibilitando tomar acciones correctivas.

### Aplicación a nivel regional.

El Plan Estratégico Regional, como componente del Plan Estratégico Institucional es probablemente la herramienta de gestión más identificada y utilizadas por los funcionarios de la Tesorería, al ser una de las herramientas de gestión con mayor tiempo de utilización al interior del servicio, aplicada según distintos criterios y metodologías desde el 2011 hasta la fecha, más adelante se detallara la evolución de los planes en los últimos años.

16 Marianela Armijo. (2011) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Series Manuales N° 69 CEPAL. PP.17

Operativamente, desde el comienzo, la aplicación de la Planificación Estratégica ha seguido un modelo de cascada, desde un gran Plan Estratégico Institucional que en términos macros define el devenir de la institución para un periodo. Posteriormente este Plan Institucional es bajando a nivel de las Tesorerías mediante Planes Estratégicos Regionales, lo que en un nivel operativo plasman en actividades los lineamientos y objetivos institucionales.

#### **1.7.3.1. Planes Estratégico/Operativo periodo 2011-2014<sup>17</sup>**

En esta primera etapa la aplicación de la Planificación estratégica institucional, era llevada a cabo mediante Planes Operativos, los que internamente eran conocidos como Planes Estratégicos Divisionales o Departamentales. Esta metodología consistía en que a partir del macro Plan Estratégico Institucional se elaboraban los Planes Estratégicos Divisiones o Departamentales, estos planes seguían una estructura similar al Plan Institucional pero en un nivel más detallado y era desarrollado como su nombre lo dice por la Divisiones.

Posteriormente las Divisiones bajaban a nivel de las Tesorerías Regionales los lineamientos y objetivos para que estas desarrollaran dos Planes Estratégicos/Operativos distintos, uno para el área de Operaciones y otro de Cobranza. Las Divisiones tenían una participación muy activa desde el punto de vista de la supervisión y control de los planes Regionales, los que al estar alineados con los Planes Divisionales permitían el cumplimiento de estos últimos.

Desde la perspectiva de las Tesorerías los Planes Operativos eran dos herramientas completamente separas y no vinculadas, que establecían un conjunto de actividades de carácter anual y que debían ser cumplidas de forma paralela a otras metas como las desempeño.

#### **1.7.3.2. Planes Estratégico/Operativo periodo 2015-2018<sup>18</sup>**

Como parte del proceso de cambio estratégico institucional la unidad de Planificación y Gestión en los últimos años ha liderado un proyecto de posicionamiento de un nuevo modelo de Plan Estratégico Institucional, también denominado Plan de Gestión Integral y el uso de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión. Este nuevo modelo pretende construir sobre las bases de los modelos anteriores un sistema de gestión integral, que permite alinear la dimensión estratégica con la dimensión operativa de manera coherente y sinérgica<sup>19</sup>. Para ello al igual que el modelo anterior tiene una estructura de cascada aunque más acotada, partiendo desde un macro Plan Estratégico Institucional del que se desprenden los Planes Estratégicos Regionales y Divisionales, quienes ahora tiene un mismo nivel horizontal. Además otra novedad es que si bien sigue trabajándose en base a procesos de planificación anual, esta se

17 Portal Planificación y Control de Gestión (2016) [Intranet] Planes Estratégicos Institucionales 2011 al 2014.

18 Portal Planificación y Control de Gestión (2016) [Intranet] Planes Estratégicos Institucionales 2015 y 2016. Plan Estratégico Institucional Mediano Plazo 2015-2018.

19 Tesoreria.cl (2015) [Intranet] Plan Estratégico Institucional Mediano Plazo 2015-2018. Objetivos Estratégicos.

encuentra contextualizada en un proceso de planificación de mediano plazo.

Es así como a nivel de las Tesorerías Regionales en Diciembre de 2014 se comenzó a elaborar el Primer Plan Estratégico Regional bajo el nuevo modelo. Este proceso fue liderado por la sección de Planificación y Gestión Institucional, quienes en conocimiento de esta nueva metodología participaron activamente de todo el proceso de desarrollo de los Planes Regionales, solo solicitando la colaboración de las Tesorerías, en términos de revisar y opinar sobre algunas temáticas que ellos consideraron importantes, como por ejemplo algunos indicadores y compromisos que contemplaba la nueva herramienta. Para esto se solicitó a las Tesorerías que completaran algunos documentos previamente definidos bajo un formato estructurado, el que fue comunicado e instruido vía email a los Tesoreros Regionales y sus profesionales de apoyo, entregando como plazo para esta nueva tarea un no más allá de un par de semanas. Posteriormente y en base a la información recopilada, la unidad de planificación y el Tesorero General lanzaron el nuevo Plan Estratégico Institucional 2015. Cabe hacer presente que este proceso se desarrolló en el transcurso de no más de dos meses, Diciembre 2014-Enero 2015, lo que explica en parte la ausencia de inducción y escasa comunicación del nuevo modelo.

Operativamente el Plan Estratégico Regional unifica los planes de Operaciones y Cobranza del antiguo modelo, estableciendo un solo plan a nivel regional, con componentes estratégicos y operativos claramente diferenciados. Además, como ya se mencionó, contempla como herramienta de control un Cuadro de Mando Integral (CMI), el que consolida todas las metas e indicadores de responsabilidad las Tesorería, tales como Metas de Desempeño Colectivo, PMG, Indicadores del SGC y otros. Permitiendo controlar su cumplimiento y niveles de avance por parte del Tesorero Regional. Otro de los factores que ha incentivado el uso de los Planes Estratégicos Regionales ha sido su vinculación a las Metas de Alta Dirección Pública de cada Tesorero Regional, esto con el propósito de darle una mayor relevancia e incentivar el uso de esta herramienta.

En términos comparativos, al finalizar el primer año de aplicación de este nuevo modelo, si bien al comienzo de la aplicación del nuevo modelo se produjo una gran incertidumbre y coordinación en el trabajo. Al finalizar el periodo se logró dar cumplimiento del 99% de las actividades contenidas en los Planes Estratégicos y 91% de cumplimiento de las actividades de los Planes Operativos en el año 2015, resultado optimista en comparación al alcanzado en el año 2013 donde se había alcanzado un resultado consolidado del 85%<sup>20</sup>.

*Se espera que para el año 2016, los resultados sean mejores, dada la experiencia alcanzada en un año utilizando el nuevo modelo, donde debiera haber un mayor nivel de comprensión del modelo, junto con ello se debe considerar que el proceso de definición del Plan Estratégico 2016 fue realizado en un plazo mayor. Por otra parte este año se comenzó a utilizar completamente el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión, al incluir todos los indicadores estratégicos y operativos asociados a las Tesorerías. No obstante la herramienta aún no se encuentra*

20 Portal Planificación y Control de Gestión (2016) [Intranet] Recopilación del autor en base a Documentos de Apoyo 2013 – 2016.

plenamente automatizada, requiriendo controlar e informar algunos indicadores de forma manual, lo que conlleva un desfase en la disponibilidad de la información para la gestión de entre 15 a 30 días.

#### **1.7.4. Matriz de Riesgo**

Según el Consejo de Auditoría Interna de Gobierno (CAIGG)<sup>21</sup>, la gestión de riesgo es una herramienta que permite identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

En el ámbito de la gestión de riesgos, organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores internos y externos que hacen incierto saber sí y cuándo van a alcanzar sus objetivos. El efecto que esta incertidumbre tiene en los objetivos de una organización, se denomina riesgo<sup>22</sup>. La Gestión de Riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Todos en la organización juegan un rol en el aseguramiento de éxito de la Gestión de Riesgos, pero la responsabilidad principal de la misma recae sobre la Dirección.

Beneficios Potenciales de la Aplicación de la Gestión de Riesgos<sup>23</sup>:

- 1 Mejora las posibilidades de alcanzar los objetivos en la organización.
- 2 Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus implicaciones en la organización.
- 3 Se identifica y comparte la responsabilidad de la administración de los riesgos del negocio.
- 4 Genera y fortalece el enfoque en asuntos que realmente importan a la organización.
- 5 Contribuye a disminuir las sorpresas y crisis en la organización. Incrementa la posibilidad de que cambios e iniciativas de proyectos puedan ser logrados en mejor forma.
- 6 Mejora las capacidades de tomar mayor riesgo por mayores recompensas

21 Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.(2011) Proceso de Gestión de Riesgos. Objetivos de Auditoria Gubernamental. Guía Técnica N° 3 pp.7-12

22 Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.(2014) Proceso de Gestión de Riesgos. Objetivos de Auditoria Gubernamental. N°2 2014. Guía Técnica N° 59 pp.7

23 Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.(2014) Proceso de Gestión de Riesgos. Objetivos de Auditoria Gubernamental. N°2 2014. Guía Técnica N° 59 pp.8

sociales y económicas.

- 7 Genera mayor información y con más transparencia sobre los riesgos identificados, tomados y las decisiones realizadas.

El proceso de gestión de riesgos, según lo establecido en la Circular Técnica N°3, contempla al menos las siguientes etapas:

**Cuadro N° 4 : Esquema del Proceso de Gestión de Riesgos - ISO 31.000**



Fuente: Guía Técnica N° 3 – 2011

Mediante el seguimiento de estas etapas, se llegará a la definición de los siguientes productos fundamentales del proceso de gestión de riesgo:

Matriz de Riesgos, mediante el proceso de análisis y evaluación de riesgo se confeccionará el documento que contendrá los procesos, subprocesos, etapas, los riesgos asociados, su clasificación y finalmente los controles asociados.

Plan de Tratamiento, documento que contendrá las estrategias, acciones, indicadores y metas orientadas a la mitigación del riesgo, disminuyendo su probabilidad e impacto o mediante el mejoramiento de los controles asociados.

Cuadro de Mando-Monitoreo, este documentos si bien no está establecido explícitamente en la circular 53. Se exige que deba existir una estructura de reportes que permita hacer el seguimiento de los riesgos y monitorear el cumplimiento de los compromisos del plan de tratamientos.

## **Aplicación a nivel Regional<sup>24</sup>.**

A nivel de servicios públicos el sistema de gestión de riesgos se aplica desde el año 2010, en base a las exigencias del CAIGG y sus circulares asociadas. Para el caso de Tesorería General, la definición, aplicación y control de los procesos y riesgo asociados al sistema era desarrollada por el Nivel Central, quien en base a sus conocimientos de los distintos procesos y riesgos elaboraban la matriz de riesgo institucional. El problema con esta forma de trabajo es que siempre estaba presente la posibilidad que la visión de estos fuera sesgada, ya que finalmente las Tesorerías Regionales en su labor operativa eran quienes podían conocer mejor sus propios riesgos. En ese entonces la labor de las Tesorerías Regionales solo se vinculaba al proceso de gestión de riesgos en la aplicación de algunas actividades y controles propuestos por el nivel central<sup>25</sup>.

No fue hasta el año 2013, cuando la Unidad de Planificación y Control de Gestión Institucional (UPCGI) lideró un proyecto para traspasar la definición y control del sistema de gestión de riesgos a la Tesorería Regionales. Este proyecto comenzó con un plan piloto a nivel de las Tesorerías de la Región Metropolitana.

La matriz de riesgo de las Tesorerías Regionales fue realizada por un equipo compuesto por integrantes de las 4 Tesorerías Regionales y coordinados por la UPCGI en cumplimiento a los lineamientos definidos por el CAIGG y siguiendo lo establecido en las Guías Técnicas 51, 53 y 57. A partir de este trabajo coordinado y que abarco gran parte del año 2013, se elaboró una Matriz de Riesgo para las Tesorerías Regionales, la que fue incluida dentro del proceso de definición de la Matriz de Riesgo Institucional, confeccionada en colaboración con las distintas Divisiones, Departamentos y Tesorerías. El documento final con todos los riesgos levantados para la institución y ordenados según su relevancia fue presentado al Tesorero General de la República, quién procedió a seleccionar los riesgos, que según su criterio y en base al ranking sugerido, representaban una mayor criticidad para la institución y por lo tanto debían ser controlados formalmente. Según esta selección, las Tesorerías Regionales debían trabajar siete riesgos, para los que fue necesario definir un Plan de Tratamientos y un Cuadro de Mando, que permitirían mitigar y controlar los riesgos y actividades propuestas.

A partir de los resultados de la matriz institucional elaborada el año anterior, durante el año 2014 comenzó a aplicarse el sistema de gestión de riesgos, en un tipo de plan piloto en las cuatro Tesorerías la región metropolitana, quienes debían evaluar y controlar permanentemente sus principales riesgos. Esta iniciativa se aplicó y controló durante todo el 2014. Desafortunadamente esta iniciativa no llegó a aplicarse a nivel de todas las tesorerías regionales, para finalmente dejar de aplicarse a nivel de las Tesorerías el año 2015. A nivel institucional sigue siendo utilizada por la unidad de auditoría interna y por la unidad de planificación, esta última la utiliza como uno de los insumos del plan estratégico institucional.

24 Portal Planificación y Control de Gestión (2016) [Intranet] Recopilación del autor en base a Documentos de Apoyo 2013 – 2016.

25 Portal Planificación y Control de Gestión (2015) [Intranet]. Documento Matriz de Riesgo Tesorerías.

Si bien el uso de esta herramienta de gestión no llegó a plasmarse completamente a nivel institucional, deja en evidencia el interés de la Tesorería de probar distintas herramientas de gestión y control de sus procesos.

### **1.7.5. Sistema de Gestión de la Calidad**

A partir del año 2001 el gobierno de turno, se centró en el desarrollo de sistemas de gestión tendientes a mejorar la calidad de los servicios públicos. En este contexto, surge el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que es un instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, basado en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública para un cierto estándar predefinido<sup>26</sup>.

A partir del año 2005, dado el desarrollo que el sistema había alcanzado, se consideró necesaria la aplicación de un estándar externo que continúe promoviendo la excelencia en el servicio público, pero que también haga reconocibles los logros por parte del conjunto de la sociedad. Introduciendo así, los primeros elementos de un sistema de gestión bajo la norma ISO 9001<sup>27</sup>

#### **La Norma ISO 9001**

La norma ISO 9001, elaborada por la International Standards Organization<sup>28</sup>. Establece los requisitos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad, para estar acorde a los requisitos internacionales establecidos por esta norma. Las instituciones que cumplen con esta normativa pueden acceder a certificar dicho cumplimiento, el que es reconocido internacionalmente.

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta de gestión que busca incrementar la eficiencia de los procesos. Aumentando la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos<sup>29</sup>. En este sentido el sistema de gestión de calidad permite establecer exigencias a los procesos de las organización, buscando eficientar los procesos y asegurar la calidad de los productos y servicios que entrega al cliente. Teniendo para ello como premisa fundamental, la mejora continua.

#### **Aplicación a nivel Regional<sup>30</sup>.**

El proceso de gestión de la calidad está presente en la Tesorería General de la República desde el año 2006, cuando de manera incipiente fue solicitada a algunas áreas comenzarán a trabajar en este nuevo sistema y a partir de eso comenzar a definir

26 [Dipres.cl](http://www.dipres.cl) - Control de Gestión Pública. Programa de mejoramiento de la gestión. [Internet] Disponible en: [http://www.dipres.cl/control\\_gestion/texto\\_presentacion.asp](http://www.dipres.cl/control_gestion/texto_presentacion.asp) [Acceso Septiembre de 2014].

27 [Dipres.cl](http://www.dipres.cl) - División de Control de Gestión (2006) Términos de referencia tipo licitación pública servicio certificación norma ISO 9001:2000. Disponible en: [http://www.dipres.gob.cl/control\\_gestion/pmg/bases%20tecnicas%20tipo.pdf](http://www.dipres.gob.cl/control_gestion/pmg/bases%20tecnicas%20tipo.pdf)

28 Federación mundial de organismos nacionales de normalización, con sede en Suiza. Cuya finalidad es buscar la estandarización de normas de productos y servicios para las empresas y organizaciones privadas y públicas. <http://www.iso.org>

29 ISO (2008). Norma ISO 9001-2008. Sistema de gestión de calidad-Requisitos

30 Portal Planificación y Control de Gestión (2016) [Intranet] Recopilación del autor en base a Documentos de Apoyo 2013 – 2016.

el cómo se implementaría el sistema a nivel de toda la institución. El proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad, según se muestra en el cronograma, abarcó en una primera instancia a los procesos asociados al nivel central, para posteriormente a contar del año 2011 comenzar a aplicarse a nivel de las Tesorerías Regionales y Provinciales.

**Cuadro N° 5: Implementación y Certificación Norma ISO 9001 en la Tesorería General de la República.**



Fuente: Tesorería General de República.

El proceso de implementación del sistema de gestión de calidad a nivel de las Tesorerías Regionales, comenzó en el año 2011 de manera progresiva con un alcance muy acotado solo a algunos procesos y a algunas Tesorerías (6 Regionales). De esta manera, se pudo ir avanzando de forma coordinada con las Tesorerías en la implementación y las correcciones necesarias para que el sistema fuera aplicable a las realidades locales.

Fue así como al segundo año, 2012, se agregaron al sistema otras 5 Tesorerías Regionales, totalizando 11 Tesorerías bajo el sistema de calidad. Ese año el sistema de gestión de calidad paso a ser parte los PMG exigidos a Tesorerías y por lo tanto, asociado a un bono, de esta forma se buscó incentivar y motivar aún más el uso del sistema.

En el tercer año, ya con un sistema de calidad más consolidado, se amplió la cobertura del sistema a las 7 Tesorerías Regionales faltantes. Junto con lo anterior las Tesorerías ingresadas al sistema en el año 1, ampliaron su alcance incluyendo nuevos procesos dentro del sistema de calidad. Es así, como se llegó al año 2014, tras cuarto año de aplicación a contar con todas las 18 Tesorerías Regionales dentro del sistema de gestión de calidad, solo difiriendo en la cantidad de procesos bajo el sistema, lo que dependía de la fecha de ingreso al sistema de cada tesorería.

## Cuadro N° 6: Implementación y Certificación Norma ISO 9001 en las Tesorerías Regionales



Fuente: Tesorería General de República.

Finalmente el año 2015, se realizó una homologación de los alcances a nivel de las Tesorerías Regionales, haciendo que todas ellas pasarán a contar con sus principales procesos bajo el alcance del sistema de gestión de calidad. En la actualidad todas las Tesorerías Regionales se encuentran con el sistema de gestión de la calidad operativo y bajo alcances similares.

El desafío a futuro radica en que hará el servicio y específicamente las Tesorerías Regionales con el Sistema de Gestión de Calidad, se continuará dando el uso actual, donde si bien es una herramienta útil aún no alcanza su máximo potencial. Para el año 2016 se estableció que los indicadores de calidad estén contenidos en la CMI esto potenciará e incentivar el uso de la herramienta, o por el contrario pasará a ser solo un requerimiento externo al que se le deberá dar cumplimiento, desechándose como una herramienta de gestión real que facilite la toma de decisiones y la gestión de las distintas unidades.

### 1.8. Principales Stakeholders

#### 1.8.1. Tesorerías Regionales

Las Tesorerías Regionales son las unidades operativas de la Tesorería General de la República, con sede en las 15 regiones del país, con la única excepción en el caso de la Región Metropolitana que se encuentra subdividida en 4 Regionales, totalizando de este modo 18 Tesorerías Regionales a nivel país, las Tesorerías Regionales y Provinciales son las encargadas de relacionarse directamente con los contribuyentes. Para esto cuentan con 2 departamentos internos:

**Operaciones:** son los encargados de la recaudación de los distintos gravámenes, obligaciones y otros pagos que realicen los contribuyentes, además son los encargados de materializar la distribución recursos a usuarios finales y organismos producto de obligaciones y compromisos adquiridos por el estado. Siempre en un contexto de atención de calidad a los contribuyentes. El responsable administrativo y de la gestión del departamento es el Jefe de Operaciones.

**Cobranzas:** son los encargados de materializar la recuperación de los tributos y otras obligaciones de los contribuyentes, mediante la gestión y realización de todos los procesos de cobranza judicial. El responsable administrativo de este departamento es el Tesorero Regional recayendo la gestión del departamento en el Coordinador de Cobranza y en los Abogados de cada unidad de cobro.

El Tesorero Regional es el responsable de liderar estas dos secciones y de la gestión de la tesorería en su conjunto, para ello cuenta con un Ejecutivo de gestión regional quien es el encargado de proveer toda la información de gestión que el Tesorero pueda requerir, además debe coordinarse con la unidad de planificación y gestión institucional a fin de dar cumplimiento a sus requerimientos.

### **1.8.2. División de Cobranzas y Quiebras (C&Q)**

Según el Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorería<sup>31</sup>, una de las funciones de la Tesorería General de la República es “efectuar la cobranza coactiva judicial, extrajudicial, o administrativa de los impuestos fiscales en mora, con sus intereses y sanciones, las multas aplicadas por las autoridades administrativas, los créditos fiscales a los que la ley de carácter de impuestos para los efectos de recaudación y 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 supremos por Ley”.

En cumplimiento de esta función institucional, es que a la División de Cobranza y Quiebras le corresponderá planificar, elaborar y proponer al Tesorero General las políticas, objetivos y metas para la cobranza administrativa y judicial de impuestos y créditos morosos del sector público; confeccionar los planes y programas de cobranza y proponer los presupuestos respectivos, coordinar con las demás Divisiones la implantación requerida para su íntegra y cabal ejecución; proponer las instrucciones necesarias a la Sección Transparencia y Normativa, supervisando su cumplimiento; llevar el control de la gestión de esta función, disponiéndola confección de informes estadísticos y su análisis a nivel Provincial, Regional y Nacional; y proponer a esta última sección las normas relativas a facilidades de pago de las obligaciones tributarias y créditos del sector público morosos, actualizar los sistemas de convenios, velar por el correcto funcionamiento de los sistemas de control computacional de cobranza y sus aplicaciones, igualmente, deberá hacer valer los créditos del Fisco interviniendo en los

31 Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías. (26 /10/1994) <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=3474> [Acceso Abril de 2016].

juicios de quiebras y convenios judiciales, entre otras<sup>32</sup>. Es en este contexto que la División de Cobranzas y Quiebras desarrolla su labor en base a 5 departamentos o áreas fundamentales, a saber: Gestión de Cobranza; Control de Cobranza; Quiebras e Incobrabilidad; Cobranza Administrativa y Grandes deudores.

### **Vinculación con las Tesorerías Regionales.**

La división cuenta con cinco secciones, todas ellas se relacionan de una u otra forma con las Tesorerías Regionales, sin embargo dos de estas secciones tiene un rol mucho más activo en el trabajo con las Tesorerías, esta son las secciones de Gestión y la sección Control de cobranza, la primera, según su propia definición, es la encargada de proponer, coordinar y controlar proyectos en beneficio de las Unidades de Cobro de las Tesorerías Regionales, lidera la elaboración del Plan Divisional de Cobranza, colaborar en la definición de los planes Regionales de Cobranza. Además, efectúa análisis, evaluaciones y genera indicadores periódicamente de los resultados obtenidos en el área de cobranza.

Por otra parte la sección de Control de Cobranza tiene dentro de sus principales funciones ser la encargada de Supervisar el trabajo de las áreas de cobranza de las Tesorerías, velando por la correcta aplicación de las normas jurídicas y de gestión relativas a la operación y administración del proceso de cobro, metas colectivas y plan anual. Además propone, elabora y fija los criterios jurídicos para la correcta tramitación de los juicios de cobro.

Algunos de los principales productos generados por la División de Cobranza y Quiebras que se relaciona con las Tesorerías Regionales son:

Indicadores de Gestión: Publica periódicamente información de resultados de la gestión de cobranza de las Tesorerías, tales como resultados de metas, recaudación y otros indicadores.

Herramientas para la Cobranza: la división pone a disposición de las Tesorerías bases de información de contribuyente y otros productos que son necesarios para la cobranza de deuda morosa.

Matriz de Riesgo: Colaboró asesorando en la confección de la matriz y sus planes de tratamiento. Además participa del permanente control de la misma y en caso de estimarlo puede proponer nuevos riesgo y controles a ser considerados.

Planes Estratégicos: Proporciona los lineamientos que deben seguir las Tesorerías, además de controlar el cumplimiento de los compromisos establecidos en los planes Regionales.

Sistema de Gestión de Calidad: La división participa directamente en la definición de los procedimientos de cobranza, y en su carácter de dueño de los procesos debe dar respuesta a los requerimientos que realicen los distintos usuarios.

32 Portal Institucional (2016) [Intranet]. Definición estratégica División C&Q Tesorería General de la República.

### 1.8.3. División de Operaciones.

Según el Estatuto Orgánico de la Tesorería General de la República<sup>33</sup> algunas de sus función son: “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”; “Distribuir los ingresos a los 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” y “Efectuar el pago de las obligaciones fiscales, y, en general, las de las entidades del Sector Público que las leyes le encomienden”.

Es en este contexto donde la División de Operaciones tiene la responsabilidad de: Apoyar la gestión de las Tesorerías Regionales y Provinciales; Administrar y controlar la Cuenta Única Tributaria; Gestionar y Controlar el proceso de Recaudación y Egresos, velando que los registros sean oportunos e íntegros y así asegurar que sea consistente con la información que se encuentra en la Cuenta Única Tributaria; Planificar y apoyar el proceso de fiscalización de egresos no tributarios, como también efectuar la coordinación operativa necesaria con los Servicios Públicos giradores y demás instituciones afines; Proponer e implementar mejoras a los procesos e incorporar nuevos productos y servicios asociados a la recaudación, distribución y atención de calidad a los contribuyentes.

Según lo establecido por la propia división, su misión y visión internas son:

**Visión:** “Ser un equipo de alto desempeño, considerado de referencia en la Administración y Control de Flujos de Valores, por su capacidad innovadora y alto estándar, en la calidad del trabajo que desarrolla”

**Misión:** “Gestionar con eficiencia, oportunidad y exactitud, los procesos de recaudación, distribución y administración de la cuenta única tributaria, y controlar la gestión operativa, incorporando la mejora continua y la evolución tecnológica, a fin de entregar un servicio fiable a nuestros clientes”

La división está compuesta por 4 secciones, a saber Recaudación, Administración CUT, Egresos y Gestión – Soporte.

### Vinculación con las Tesorerías Regionales.

Mediante las cuatro secciones la División procura coordinarse con sus clientes internos, dentro de ellos las Tesorerías Regionales. Sin embargo, en esta labor destaca la sección de gestión y soporte, quienes además de ser responsables de generar, controlar e informar la gestión estratégica de la División, también son los responsables de coordinar los distintos productos estratégicos divisionales con las Tesorerías, dentro de estos productos destacan:

<sup>33</sup> Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías. (26 /10/1994) <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=3474> [Acceso Abril de 2016].

**Planes Estratégicos:** Lineamientos estratégicos divisionales que deberán ser seguidos por las Tesorerías para la definición de sus propios planes. Control de los planes informados

**Sistema de Gestión de Calidad:** Encargados/Dueños de procesos bajo el sistema de gestión de la calidad, debiendo como tales responder a las solicitudes y requerimiento realizados por los usuarios de dichos procesos.

**Control de Metas:** Generar y controlar metas de gestión exigidas a las Tesorerías, dentro de ellas metas de desempeño colectivo, metas PMG, metas para altos directivos públicos.

**Indicadores y estadísticas:** Elaboran algunos indicadores o estadísticas transversales que son útiles para la gestión, por ejemplo, información de reclamos, atención de público, etc.

#### **1.8.4. Unidad de Planificación y Control de Gestión Institucional**

La misión de la unidad es "Asegurar el logro de los objetivos definidos por la tesorería. A través de mecanismos e instrumentos de evaluación que permitan influir en el desempeño de las distintas unidades, asegurando el alineamiento estratégico, asesorando y guiando en la planificación, dirección y control de gestión en las diversas actividades a desarrollar en la institución"<sup>34</sup>.

Para el cumplimiento de su misión, la unidad ha definido algunas de sus funciones principales:

- Evaluar los proyectos institucionales destinados a elevar los niveles de eficiencia de las áreas de negocio del servicio.
- Asesorar en la elaboración, revisión y actualización de los Planes Estratégicos del servicio, su difusión y emprender la labor de capacitación en materia de planificación estratégica en las distintas unidades.
- Generar información estadística de gestión orientada al sector público y privado que la requieran.
- Implementar los sistemas de control de la gestión institucional, proponiendo las metas a comprometer en el convenio de desempeño colectivo.
- Mantener la comunicación e interacción permanente con otras instituciones del sector del sector público en materias de resultados de interés para las mismas.

<sup>34</sup> Portal Institucional (2016) [Intranet]. Definiciones estratégicas de la unidad de planificación institucional. Tesorería General de la República.

## **Vinculación con las Tesorerías Regionales**

La unidad de planificación, tiene un rol fundamental en la coordinación con las Tesorerías Regionales, ya que en el desempeño de su labor como responsable del cumplimiento de los objetivos institucionales, debe alinear, coordinar y controlar el trabajo que desarrollan las Divisiones y las Tesorerías Regionales. Siendo la encargada de la difusión, implementación, control y/o validación de las Metas, Indicadores y Herramientas de gestión utilizadas por la Tesorería General de la República.

## **Convenio de Desempeño Colectivo (MDC)**

En una primera instancia la unidad de planificación participa junto a otras unidades y departamentos en la confección de las metas, aportando su conocimiento estratégico orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Posteriormente desarrolla una labor informativa, generando informes de cumplimiento tanto internos como externos, para el caso de las Tesorerías Regionales mensualmente publica los resultados de avance y cumplimiento de las metas para cada una de las Tesorerías. Finalmente cumple un rol fiscalizador al recepcionar y controlar los medios de verificación asociados al cumplimiento de las metas.

## **Matriz de Riesgos Institucional (MDR-CMI)**

Para el caso de esta herramienta de gestión, la unidad de planificación es la encargada de liderar y coordinar todo el sistema de gestión de riesgos, siendo en una primera instancia los encargados de implementar el sistema en aquellas unidades o tesorería donde aún no se aplicaba. Posteriormente, la Unidad de Planificación en conjunto con el Tesorero General son los responsables de definir y comprometer que riesgos serán controlados. Finalmente, es la encargada de controlar el cumplimiento de las actividades comprometidas en el plan de tratamientos de cada tesorería.

## **Sistema de Gestión de Calidad (SGC-ISO)**

La unidad de planificación tiene una doble labor en relación al sistema de gestión de calidad, en primer lugar como responsables de reportar el cumplimiento los compromisos exigidos a la institución, en el caso del SGC la unidad debe reportar el grado cumplimiento de la meta PMG asociada al sistema de gestión. Por otra parte el sistema de gestión de calidad es liderado en términos operativos por la unidad de planificación, específicamente por la encargada de calidad institucional, quien en representación del Tesorero General tiene la labor de difundir, implementar y controlar el sistema. Específicamente a nivel de las Tesorerías la unidad tiene un rol activo en la coordinación y soporte de los procesos transversales del sistema, como por ejemplo auditoría, productos no conformes, hallazgos, etc. y la materialización de las mejoras detectadas a partir de estos.

### **1.8.5. Asociación empleados de Tesorería (AET)**

Fundada en 1939, la asociación de empleados de tesorería es la única asociación gremial de funcionarios de la Tesorería General de la República, tiene carácter nacional y está representado en cada región mediante asociaciones regionales.

Según el estatuto orgánico de la asociación de empleados de tesorería<sup>35</sup>, algunos de sus objetivos y finalidades son:

- Promover el mejoramiento económico de sus asociados, tanto en sus condiciones de vida como de trabajo, dentro del marco que la normativa legal permita.
- Recabar información sobre la acción del Servicio de Tesorerías y de los planes, programas y resoluciones relativos a sus funcionarios.
- Hacer presente ante las autoridades competentes, cualquier incumplimiento a las normas del Estatuto Administrativo y demás que establezcan derechos y obligaciones de los funcionarios.
- Dar a conocer a la autoridad, sus criterios sobre políticas y resoluciones relativas al personal, a la carrera funcionaria, a la capacitación y materias de interés general para la Asociación y propender a la formación de comisiones conjuntas bipartitas sobre estas materias.
- Representar a los asociados en los organismos y entidades en que la Ley les concediere participación. Podrán a solicitud del interesado y bajo las normas del patrocinio vigente, asumir la representación de los asociados para deducir, ante la Contraloría General de la República el recurso de reclamación establecido en el Estatuto Administrativo.
- Realizar acciones de bienestar, de orientación y de formación gremial, de capacitación o de otra índole, dirigida al perfeccionamiento funcionario ya a la recreación o al mejoramiento social de sus asociados y de sus grupos familiares procurando constituir un ente legal dependiente de la Asociación.
- Prestar asistencia y asesoría técnica a sus asociados y a sus grupos familiares. La Asociación también podrá otorgar tal asistencia a los ex - asociados que hubieren sido funcionarios del Servicio de Tesorerías, siempre que no pertenezcan a otra Entidad Gremial, si así lo solicitaren y también procurarles recreación y esparcimiento a dichos trabajadores y a sus grupos familiares.
- Entre otras.

<sup>35</sup> Estatuto Orgánico de la Asociación de empleados de Tesorería. Disponible en: <http://www.aet.cl/estatutos.htm> [Acceso Abril de 2016].

En cumplimiento de sus funciones y al ser un agente validado por la dirección del servicio, la Asociación de empleados cumple un rol de asesores de la dirección en todos los temas relacionados con la gestión de la institución, tales como definiciones estratégicas, elaboración de metas, indicadores y herramientas de gestión. Otra función importante de la asociación, es que como representante de los funcionarios ejercen un rol fiscalizador permanente de la gestión de las distintas Unidades y Departamentos de la institución.

## **1.9. Hallazgos de fuentes secundarias.**

Consolidando los hallazgos surgidos a partir del análisis de las fuentes secundarias tenemos que:

### **1.9.1. Fortalezas obtenidas de fuentes secundarias**

Servicio público de amplia trayectoria, con 475 años de historia y con 89 años bajo su modelo actual de servicio público perteneciente al estado de Chile.

Experiencia de seis años en el uso de la planificación estratégica como herramienta de gestiona a nivel de las Tesorerías Regionales.

Estructura organizacional consolidada, sin grandes cambios en los últimos años y reconocida por todos los funcionarios.

Amplia dotación de funcionarios, con una distribución equitativa entre hombres y mujeres.

Servicio con alcance nacional con presencia en todas las regiones y en varias provincias a través de la Tesorerías Regionales y Provinciales.

Cumplimiento a nivel de las Tesorerías Regionales del 100% de las metas de Desempeño Colectivo, PMG e Incentivo a la Recaudación para los años 2013, 2014 y 2015.

Uso de tres herramientas de gestión reconocidas a nivel mundial y con amplia bibliografía.

Cumplimiento del 99% de las actividades contenidas en los Planes Estratégicos y 91% de cumplimiento de las actividades de los Planes Operativos en el año 2015,

Amplia experiencia en el uso del sistema de gestión de la calidad, partiendo hace 10 años a nivel de servicio y con 6 años desde su aplicación a nivel de las tesorerías regionales.

### **1.9.2. Debilidades obtenidas de fuentes secundarias**

Cuadro de Mando integral no siempre oportuno, al tener un desfase de 15 a 30 días en la entrega de la información.

Cuadro de Mando integral no automatizado, lo que implica destinar recursos humanos a la confección y abastecimiento de información al sistema.

El año 2015 se deja de trabajar la matriz de riesgo a nivel de las tesorerías regionales.

## CAPITULO DOS

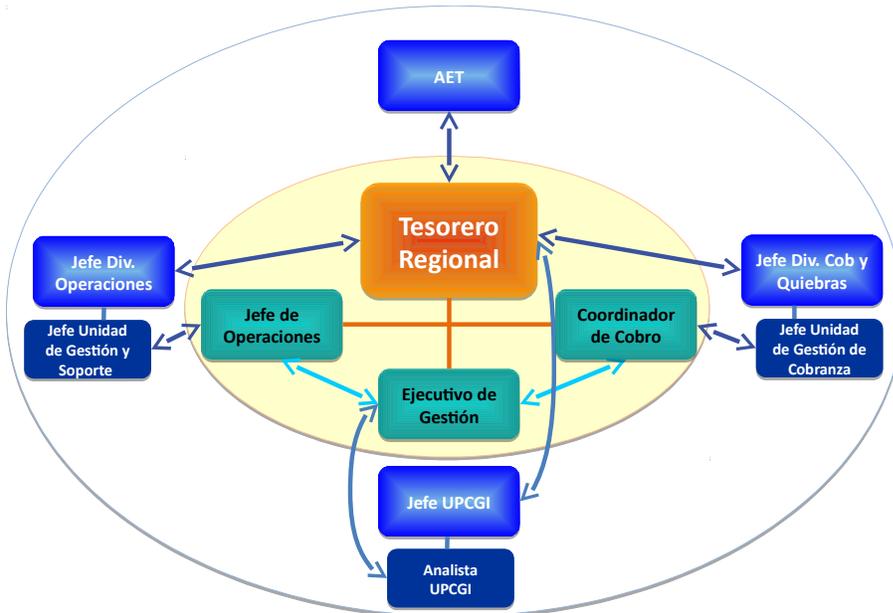
### 2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS TESORERÍAS REGIONALES

El presente capítulo detalla el análisis realizado a modo de diagnóstico institucional a la Tesorería General de la República, se describirán los principales actores entrevistados, la metodología aplicada y los resultados obtenidos. Detallando los principales hallazgos y como estos afectan la gestión de la institución. Finalmente se presentará un diagrama sistémico, elaborado en base al análisis consolidado de todos los resultados obtenidos.

#### 2.1. Aplicación de instrumento al caso de la Tesorería General de la República

Se elaboró y aplicó un cuestionario al interior de la institución, el que consistió en 41 preguntas cerradas y 4 preguntas abiertas. Estas preguntas fueron aplicadas a los distintos Stakeholders dependiendo de su área de desempeño agrupándolos en 4 segmentos a los que se les realizaron algunas preguntas transversales y otras específicas.

**Cuadro N° 7: Principales Stakeholders a nivel de las Tesorerías Regionales.**



Fuente: Elaboración Propia

Las entrevistas fueron aplicadas entre los meses de Noviembre 2014 y Marzo 2015 de manera presencial en las oficinas de las Divisiones y Departamentos del nivel central y en 3 Tesorerías Regionales, dos de Santiago y una de provincia, buscando de esta manera tener una muestra que pudiera ser más representativa de las distintas unidades y niveles al interior de la organización.

El detalle de las preguntas cerradas realizadas fue el siguiente:

**Tabla N° 3: Cuestionario**

ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONALES
El servicio cuenta con un plan estratégico de desarrollo claro y sostenido.
La estructura organizacional es adecuada para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
Las autoridades de la institución comparten una visión clara sobre las estrategias futuras y la realidad actual de la organización. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización.
A nivel de las Tesorerías Regionales, las herramientas de control y gestión institucional (Planes estratégicos, Matriz de riesgo, ISO) están alineados con el cumplimiento de los objetivos institucionales y responden a una visión estratégica de futuro.
Los indicadores de gestión vinculados a las Tesorerías Regionales son apropiados, suficiente y se orientan a lo relevante. ¿representan un desafío para las tesorerías?
Los Tesoreros conocen, utilizan y toman sus decisiones basados en la información proporcionada por los distintos indicadores de gestión.
Cree usted que las tesorerías regionales gestionan eficaz y eficientemente sus recursos para generar valor a la institución.
Esta satisfecho con los resultados de gestión que ha obtenido su tesorería en los últimos 6 meses.

ORGANIZACIÓN y COORDINACIÓN
Le parece que las decisiones estratégicas institucionales son adecuadamente socializadas y discutidas con los actores relevantes.
Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización.
Específicamente existe una buena comunicación y difusión de la información estratégica hacia las tesorerías.
Por ejemplo planificación estratégica, gestión de riesgo, etc.
¿Usted conoce y utiliza las herramientas de gestión y sus indicadores asociados?. ¿Las herramientas le son útiles para tomar decisiones? ¿Deberían mejorar en algo?
¿Los Tesoreros y Jefes de departamentos de las Tesorerías Regionales conocen y utilizan las herramientas de gestión y sus indicadores asociados?
¿La institución tiene definido claramente a los directivos y/o personas responsables de cada proceso que se desarrolla?
Usted puede determinar quienes son estos encargados o responsables de cada proceso y ponerse en contacto con ellos, si lo quisiese.
Existe buena comunicación y coordinación entre el Dto. de planificación y las Tesorerías.
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y el Dto. de Planificación.
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y las Tesorerías

LIDERAZGO
Los conocimientos y habilidades gerenciales de la Alta Dirección del Servicio (tesorero general, jefes de división) son adecuados. Es decir, focalizan a la organización en lo importante y ejercen un <u>liderazgo adecuado sobre el personal</u> .
La Alta Dirección del servicio esta comprometida en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.
Los conocimientos y habilidades gerenciales de los Tesoreros Regionales son adecuados. Es decir, focalizan a la organización en lo importante y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.
Los Tesoreros Regionales, Provinciales y Jefes departamentales están comprometidos en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.
Todos los funcionarios tienen claras cuales son sus funciones, responsabilidades y el nivel de <u>autoridad con el que cuentan para desarrollarlas</u> .
Las herramientas de gestión disponibles en las tesorerías regionales aportan información suficiente y <u>apropiada para las jefaturas, facilitándoles las tomas de decisiones</u> . ¿Qué debe mejorar?
Los Tesoreros Regionales y Jefes de departamento tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones estratégico/operativa a nivel de sus tesorerías regionales.
PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCIÓN AL USUARIO
La Cobertura, Eficiencia y Calidad de los servicios y productos entregados por las Tesorerías Regionales a los Usuarios son satisfactorios.
La tecnología y el know how disponibles en la tesorería regionales es similar al de otra unidades o departamentos de la institución.
Las quejas de los usuarios, cuando ocurren, son atendidas oportunamente. Y son consideradas como información importante para la gestión de las tesorerías.
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE
La información generada del control de la ejecución presupuestaria es un insumo importante para el control de gestión de las tesorerías regionales. Es considerada para tomar decisiones relevantes.
RECURSOS
El aporte presupuestario fiscal es suficiente para sustentar una optima operación de la organización.
El aporte presupuestario fiscal es suficiente para sustentar las actividades propias de su departamento y dar cumplimiento a las metas que le han establecido.
Las capacitaciones y perfeccionamiento son pertinentes con las necesidades derivadas de la Gestión Estratégica.
RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL
En las tesorerías regionales existe la disponibilidad de personal necesario en calidad y cantidad, de manera tal de <u>cumplir sus objetivos y metas estratégicas</u> .
En las Tesorerías hay un ambiente propicio a la innovación, que facilite la introducción, modificación y <u>utilización de nuevas herramientas de gestión</u> .
Los funcionarios de su Tesorería están motivados con su trabajo.
Los funcionarios de las Tesorerías comprenden y están comprometido con el cumplimiento de las metas e indicadores de gestión

SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN
La unidad de planificación esta validada y es un aporte a la gestión de las tesorerías.
Los sistemas de información interna TI, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de las Tesorerías. (control de Gestión)
La información disponible para las Tesorerías es adecuada, suficiente y oportuna para controlar efectivamente la gestión de las mismas.
POSICIONAMIENTO, MARKETING y COMUNICACIÓN
La Institución recepciona, analiza y considera la información proveniente de la comunidad, usuarios y/o clientes, para evaluar su gestión.

Fuente: elaboración propia

### **2.1.1. Resultados preguntas cerradas**

A partir de las trece entrevistas, los resultados de cada pregunta fueron tabulados y agrupados por nivel o cargo de los entrevistados. Cabe recordar que las preguntas consisten en afirmaciones para las cuales el entrevistado debe manifestar su nivel de aprobación calificándolo según una escala de Likert calificando las afirmaciones desde el 1 completamente en desacuerdo hasta el 7 completamente de acuerdo. A partir de estos resultados se procedió a calcular el promedio del nivel de acuerdo de los entrevistados con las distintas afirmaciones, así como también el nivel de dispersión de respuestas de los entrevistados como cada afirmación mediante el cálculo de la desviación estándar. Obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla N° 4: Afirmaciones con mayor nivel de aprobación.**

Tesorería General de la República TGR		Promedio	Des. Est.
<b>ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONALES</b>			
Esta satisfecho con los resultados de gestión que ha obtenido su tesorería en los últimos 6 meses.		4,0	0,71
<b>ORGANIZACIÓN y COORDINACIÓN</b>			
La institución tiene definido claramente a los directivos y/o personas responsables de cada proceso que se desarrolla.		4,2	0,63
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y el Dto. de Planificación.		4,7	0,52
<b>LIDERAZGO</b>			
La Alta Dirección del servicio esta comprometida en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.		4,0	1,00
Los Tesoreros Regionales y Jefes de departamento tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones estratégico/operativa a nivel de sus tesorerías regionales.		4,2	0,45
<b>PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCIÓN AL USUARIO</b>			
La Cobertura, Eficiencia y Calidad de los servicios y productos entregados por las Tesorerías Regionales a los Usuarios son satisfactorios.		4,4	0,55
<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE</b>			
La información generada del control de la ejecución presupuestaria es un insumo importante para el control de gestión de las tesorerías regionales. Es considerada para tomar decisiones relevantes.		4,0	1,00
<b>RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
Los funcionarios de las Tesorerías comprenden y están comprometido con el cumplimiento de las metas e indicadores de gestión		4,2	1,11
<b>POSICIONAMIENTO, MARKETING y COMUNICACIÓN</b>			
La Institución recepciona, analiza y considera la información proveniente de la comunidad, usuarios y/o clientes, para evaluar su gestión.		4,4	0,55

Fuente: elaboración propia

De las afirmaciones que lograron el mayor nivel de consenso en cuanto al nivel de aprobación de los entrevistados, se observa que la gran mayoría de ellas se orientan a evaluar a la institución, sus procesos, productos y funcionarios de manera genérica o transversal.

- **La institución tiene definido claramente a los directivos y/o personas responsables de cada proceso que se desarrolla.**
- **La Alta Dirección del servicio está comprometida en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.**
- **La Cobertura, Eficiencia y Calidad de los servicios y productos entregados**

por las Tesorerías Regionales a los Usuarios son satisfactorios.

- Los funcionarios de las Tesorerías comprenden y están comprometido con el cumplimiento de las metas e indicadores de gestión.
- La Institución recepciona, analiza y considera la información proveniente de la comunidad, usuarios y/o clientes, para evaluar su gestión.

En este primer análisis de las preguntas con mayor nivel de aprobación, se podría desprender que existe un alto grado de valoración de los entrevistado respecto a la institución y al servicio que esta entrega, sin embargo el análisis de estas afirmaciones en el contexto de toda la entrevista permitiría suponer que la aprobación iría dirigida solo a la institución y no así a las actividades y labores que cada uno de ellos realiza en la institución.

Por otra parte tenemos preguntas con alto nivel de aprobación que deben ser analizadas de manera individual.

- **Está satisfecho con los resultados de gestión que ha obtenido su tesorería en los últimos 6 meses.**

	Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL	
	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.
Tesorería General de la República TGR										
Esta satisfecho con los resultados de gestión que ha obtenido su tesorería en los últimos 6 meses.	4,0	0,0			4,0	1,0			4,0	0,71

Esta pregunta dentro de los directivos internos tiene una aprobación unánime, mientras que a nivel técnico si bien existe el mismo nivel de aprobación esta es dividida. Evidenciando un elevado nivel de conformidad con los resultados de gestión a nivel regional.

- **Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y el Dto. de Planificación.**

	Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL	
	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.
Tesorería General de la República TGR										
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y el Dto. de Planificación.			4,7	0,6			4,7	0,6	4,7	0,52

Esta afirmación resulta interesante, ya que establece que a nivel central entre secciones de soporte a las tesorerías se evalúa existe buena comunicación, situación que se contrapondrá al resultado a nivel de las tesorerías.

- Los Tesoreros Regionales y Jefes de departamento tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones estratégico/operativa a nivel de sus tesorerías regionales.

	Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL	
	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.
<b>Tesorería General de la República TGR</b>										
Los Tesoreros Regionales y Jefes de departamento tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones estratégico/operativa a nivel de sus tesorerías regionales.	4,5	0,7	4,0	0,0					4,2	0,45

Existe unanimidad en la aprobación respecto a esta afirmación. Estableciendo que a nivel regional se pueden tomar decisiones estratégicas y operativas.

- La información generada del control de la ejecución presupuestaria es un insumo importante para el control de gestión de las tesorerías regionales. Es considerada para tomar decisiones relevantes.

	Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL	
	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.
<b>Tesorería General de la República TGR</b>										
La información generada del control de la ejecución presupuestaria es un insumo importante para el control de gestión de las tesorerías regionales. Es considerada para tomar decisiones relevantes.			4,0	0,0	3,7	1,5	4,3	1,2	4,0	1,00

Ante esta consulta si bien existe un amplio nivel de aprobación, los técnicos internos no están tan alineados en la afirmación, con una elevada desviación de los resultados. Esta disparidad se origina en que algunos de ellos estiman que el presupuesto no es una variable estratégica significativa a nivel regional, toda vez que viene dado desde el nivel central y no determina de manera significativa la toma de decisiones.

**Tabla N°5 Afirmaciones con menor nivel de aprobación.**

	TOTAL	
	Promedio	Des. Est.
<b>Tesorería General de la República TGR</b>		
<b>ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONALES</b>		
Los Tesoreros conocen, utilizan y toman sus decisiones basados en la información proporcionada por los distintos indicadores de gestión.	3,0	0,87
<b>ORGANIZACIÓN y COORDINACIÓN</b>		
Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización.	2,9	0,76
Específicamente existe una buena comunicación y difusión de la información estratégica hacia las tesorerías. Por ejemplo planificación estratégica, gestión de riesgo, etc.	3,0	1,47
<b>RECURSOS</b>		
Las capacitaciones y perfeccionamiento son pertinentes con las necesidades derivadas de la Gestión Estratégica.	2,9	1,21
<b>RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
En las Tesorerías hay un ambiente propicio a la innovación, que facilite la introducción, modificación y utilización de nuevas herramientas de gestión.	2,6	1,13
<b>SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN</b>		
La unidad de planificación esta validada y es un aporte a la gestión de las tesorerías.	2,3	0,89
La información disponible para las Tesorerías es adecuada, suficiente y oportuna para controlar efectivamente la gestión de las mismas.	3,0	1,41

Fuente: elaboración propia.

De las preguntas con menor nivel de aprobación, destaca que varias de ellas están orientadas a los conceptos de comunicación y planificación estratégica. Con el propósito de conocer el trasfondo y posibles dificultades tras estas afirmaciones serán analizadas en detalle sus respuesta, nivel de dispersión entre los entrevistados y descomposición por nivel o segmento de entrevistados.

- **Los Tesoreros conocen, utilizan y toman sus decisiones basados en la información proporcionada por los distintos indicadores de gestión.**

	Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL	
	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.
<b>Tesorería General de la República TGR</b>										
Los Tesoreros conocen, utilizan y toman sus decisiones basados en la información proporcionada por los distintos indicadores de gestión.	4,0	S/I	3,0	S/I	3,0	1,0	2,8	1,0	3,0	0,87

Esta pregunta contó con un mayor nivel de rechazo entre los entrevistados técnicos, especialmente los del nivel externo con un rechazo a la afirmación de promedio de 2,8 y una dispersión media con desviación estándar de 1.0.

- **Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización.**

	Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL	
	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.
<b>Tesorería General de la República TGR</b>										
Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización.	3,0	1,0	3,0	0,0	2,3	0,6	3,3	1,0	2,9	0,76

Al respecto los encuestados calificaron la afirmación con nota 2,9 y desviación estándar de 0,76. Manifestando su desacuerdo con la afirmación, siendo especialmente críticos los técnicos internos quienes manifestaron su rechazo con una calificación promedio de 2.3 y una baja dispersión con una desviación de 0,6. Resulta importante esta opinión en consideración que los técnicos internos representan la visión de cómo se transmiten los mensajes relevantes al interior de las Tesorerías Regionales.

- **"Específicamente existe una buena comunicación y difusión de la información estratégica hacia las Tesorerías. Por ejemplo planificación estratégica, gestión de riesgo, etc."**

	Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL	
	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.
<b>Tesorería General de la República TGR</b>										
Específicamente existe una buena comunicación y difusión de la información estratégica hacia las tesorerías. Por ejemplo planificación estratégica, gestión de riesgo, etc.	3,0	1,7	4,0	1,0	1,3	0,6	3,5	1,3	3,0	1,47

En la misma línea de pregunta anterior, de cómo se transmiten los mensajes estratégicos relevantes, ante esta afirmación los entrevistados la calificaron con nota 3,0 ni acuerdo ni desacuerdo y con una alta dispersión al obtener una desviación estándar de 1,47. La que se ve ratificada en el detalle donde nuevamente los técnicos internos son muy críticos calificándola con 1,3 y desviación de 0,6. Mientras que por otro lado los directivos externos aprueban la afirmación calificándola con nota 4,0 y desviación de 1,0. Haciendo evidente una brecha entre los distintos niveles y una desconexión importante entre los directivos externos del nivel central y las bases operativas en las Tesorerías.

- **Las capacitaciones y perfeccionamiento son pertinentes con las necesidades derivadas de la Gestión Estratégica.**

	Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL	
	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.
<b>Tesorería General de la República TGR</b>										
Las capacitaciones y perfeccionamiento son pertinentes con las necesidades derivadas de la Gestión Estratégica.	3,7	0,6			1,7	0,6	4,0	AET	2,9	1,21

Esta afirmación fue calificada un leve rechazo con nota 2,9 y una dispersión alta reflejada en una desviación estándar de 1,21. El nivel de dispersión se explica porque los técnicos internos califican la afirmación con nota 1,7 y desviación de 0,6 mientras que los directivos internos con nota 3,7 y desviación de 0,6. Nuevamente se observa la brecha de apreciaciones entre los niveles operativos y directivos, en esta oportunidad

la diferencia ocurre al interior de las propias Tesorerías.

- **En las Tesorerías hay un ambiente propicio a la innovación, que facilite la introducción, modificación y utilización de nuevas herramientas de gestión.**

Tesorería General de la República TGR	Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL	
	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.
En las Tesorerías hay un ambiente propicio a la innovación, que facilite la introducción, modificación y utilización de nuevas herramientas de gestión.	3,0	1,7			2,3	0,6	2,0	AET	2,6	1,13

La afirmación fue calificada con nota 2,6 y una desviación de 1,13. Siendo especialmente críticos ante esta afirmación los técnicos internos y externos con una calificación de 2,3 y 2 y una desviación inferior a 1. Por el contrario los directivos internos se manifestaron neutrales con una calificación de 3,0 y una desviación de 1,7. En esta oportunidad la brecha entre los niveles operativos y directivos es evidente, produciéndose además una amplia dispersión dentro de los directivos. Siendo algunos muy críticos y otros muy concordantes a la afirmación.

- **La unidad de planificación está validada y es un aporte a la gestión de las Tesorerías.**

Tesorería General de la República TGR	Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL	
	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.
La unidad de planificación esta validada y es un aporte a la gestión de las tesorerías.	2,7	1,2	3,0	S/1	1,7	0,6	2,0	S/1	2,3	0,89

Esta pregunta fue realizando a los Stakeholders de las Tesorerías y unidades de apoyo de las divisiones, quienes manifestaron su desaprobación con la afirmación calificándola con nota 2,3 y una baja desviación de 0,89. Siendo nuevamente los más críticos los técnicos internos.

## 2.1.2. Resultados Preguntas abiertas

Las entrevistas contemplaban 4 preguntas abiertas, aplicadas a los distintos Stakeholders , considerando su visión y perspectiva en torno a la tesorería regional.

**Tabla N°6: Preguntas abiertas o Cualitativas.**

Tesorería General de la República TGR	
PREGUNTAS CUALITATIVAS	
A su parecer cual es la mayor Fortaleza y Debilidad de los sistemas de Gestión Estratégica de la TGR.	
¿Qué modificaciones realizaría usted a la gestión estratégica y sus herramientas, en post de una mejor gestión de las tesorerías regionales	
Que consideraciones se debieran tener en cuenta para realizar modificaciones a la gestión estratégica y sus herramientas, de manera tal que estas modificaciones sean perdurables, correctamente internalizadas y aplicadas por todos los funcionarios.	
Cual es el rol que tiene AET en los procesos de definiciones y control estratégico de las Tesorerías Regionales.	

Fuente: elaboración propia.

Si bien se trata de preguntas abiertas, las respuestas fueron agrupadas según las temáticas comunes, buscando determinar el problema subyacente al que apuntaban, obteniéndose los siguientes resultados:

### **A su parecer cuál es la mayor Fortaleza y Debilidad de los sistemas de Gestión Estratégica de la Tesorería General de la República.**

De los entrevistados las fortalezas que resultaron más reiterativas o con mayor nivel de consenso fueron:

**Fortalezas:**– Planificación estratégica y herramientas de gestión reconocidas como teóricamente buenas y necesarias para el servicio. Y – Calidad, cantidad y seguridad de la información que maneja el servicio y que sirve de insumo para las herramientas de gestión.

**Debilidades:** -Falta de un sistema agrupado, integrado y coordinado de gestión. – falta de automatización en los proceso de generación de información para la gestión. – información muy amplia y poco útil para tomar decisiones. – proceso de planificación estratégica costoso de implementar.

## **¿Qué modificaciones realizaría usted a la gestión estratégica y sus herramientas, en pos de una mejor gestión de las Tesorerías Regionales**

La modificación que más se mencionó fue la de contar con un sistema que consolide y sistematice la información de gestión. Que permita generar información de manera automática y que esté integrada en un sistema único, mejorando así la oportunidad, calidad y disponibilidad de la información de gestión.

**Qué consideraciones se debieran tener en cuenta para realizar modificaciones a la gestión estratégica y sus herramientas, de manera tal que estas modificaciones sean perdurables, correctamente internalizadas y aplicadas por todos los funcionarios.**

La principal consideración a juicio de los entrevistados tiene que ver con la comunicación, difusión y capacitación a los funcionarios en torno a las modificaciones o cambios en la planificación estratégica y sus herramientas de gestión.

En segundo lugar se menciona que se debe hacer más participe a los actores relevantes y Tesorería Regionales en los procesos de definiciones y cambios estratégicos. Procurando recoger y utilizar la información desde las bases.

A juicio de muchos de los entrevistados, si bien existen algunas instancias que buscan hacerse cargo de estas consideraciones, estas no serían efectivas, sino que más bien testimoniales.

## **2.2. Análisis en profundidad y Diagrama Sistémico**

En base a los resultados obtenidos en la etapa de aplicación y tabulación de las entrevistas, se procedió a analizar estos resultados considerando la calificación de las afirmaciones, los niveles de consenso en los entrevistados y las respuestas a preguntas abiertas, de este primer análisis se establecieron cuáles serían las principales problemáticas que afectarían la gestión de la institución.

Posteriormente en una segunda etapa de análisis, realizada a comienzos del año 2016, algunos de los resultados obtenidos en la etapa anterior fueron sometidos a discusión y análisis con dos de los entrevistados de la etapa anterior, un representante de cada nivel. Esta etapa de análisis más en profundidad y focalizado a las problemáticas detectadas en la primera, permitió precisar y efectivamente aislar cuales son, a juicio de este estudio, las principales problemática de la gestión institucional enfocada en el cambio estratégico de la Tesorería General de la República, quedando de esta manera:

- Mala Comunicación de la Planificación estratégica y Mensajes Relevantes.
- Brecha o desconocimiento de los directivos del nivel central de la realidad de las unidades operativas.

- Sistemas de gestión e información poco automatizados.
- No todos las Jefaturas regionales y provinciales cuentan con un perfil similar en cuanto a capacidades y conocimientos teóricos.
- Ambiente organizacional resistente al cambio.
- Falta de alineación entre algunos indicadores de gestión y los objetivos estratégicos.
- Herramientas de gestión no suficientemente agrupada, integradas, alineadas y coordinadas.
- Capacitaciones inapropiadas e insuficientes en temas de planificación y gestión estratégica para los niveles operativos/directivos.
- Proceso de planificación estratégica Top Down (poco participativo de otros niveles).
- Asimetría de la información entre el nivel central y las oficinas regionales.
- Proceso de implementación y aplicación de la planificación estratégica costoso y poco eficiente.
- Proceso de planificación estratégica con ciclos de corto plazo, no ha sido perdurable ni incremental en el largo plazo.
- Los tesoreros no usan apropiadamente las herramientas de gestión para tomar decisiones.
- Unidad de planificación no validada por los otros departamentos.

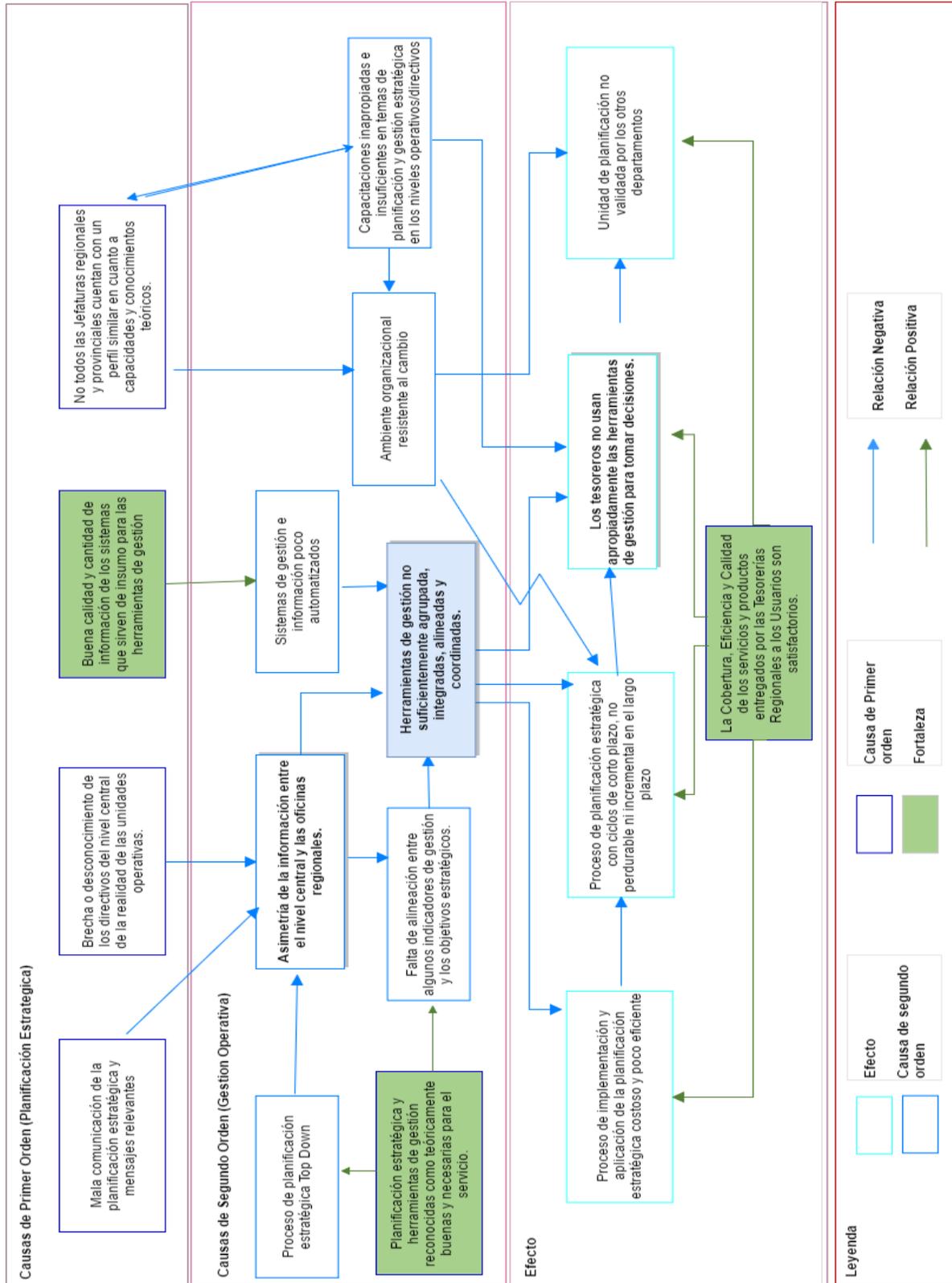
Por otra parte se detectaron las siguientes 3 fortalezas:

- Buena calidad y cantidad de información de los sistemas que sirven de insumo para las herramientas de gestión.
- Planificación estratégica y herramientas de gestión reconocidas como teóricamente buenas y necesarias para el servicio.
- La Cobertura, Eficiencia y Calidad de los servicios y productos entregados por las Tesorerías Regionales a los Usuarios son satisfactorios.

### **2.2.1. Diagrama Sistémico**

En base a las principales problemáticas detectadas en el análisis en profundidad, el autor en base a toda la información recopilada mediante este estudio y aplicando su conocimiento y experiencia en la institución, elaboró una representación gráfica que permite visualizar de forma simplificada las relaciones, vinculaciones e interacciones de las principales variables detectadas, clasificándolas desde aquellas variables que se estima tienen un efecto causal sobre el problema hasta aquellas que resultan efectos o consecuencias de las primeras.

**Cuadro N°7: Diagrama Sistémico**



Fuente: Elaboración Propia

Tal como se puede observar el diagrama sistémico contiene tres agrupaciones principales Causas de Primer Orden, Segundo Orden y Efectos, así también identifica las 2 principales fortalezas detectadas en el estudio y como todos estos factores se relacionan positiva o negativamente.

#### 2.2.1.1. **Causas de Primer Orden**

Son aquellas problemáticas más relevantes al interior del sistema, su impacto está vinculado al nivel estratégico de la institución y tienen la característica principal de ser problemas causantes de otros problemas de segundo orden.

Las siguientes fueron identificadas como las dificultades más relevantes detectadas del estudio.

##### **Mala comunicación de la planificación estratégica- mensajes relevantes.**

Los entrevistados perciben que las actividades relacionadas con el proceso de planificación estratégica no son comunicadas adecuadamente desde la unidad de planificación a los distintos Stakeholders.

Por otra parte se percibe desde los niveles operativos que si bien existen instancias de levantamiento de sus opiniones estas no son consideradas.

##### **Brecha o desconocimiento de los directivos del nivel central de la realidad de las unidades operativas.**

Según los entrevistados desde el nivel central no existe un conocimiento acabado de la realidad que tienen las Tesorerías como unidades operativas. Este desconocimiento repercutiría en que muchas de las iniciativas y actividades generadas desde el nivel central están disociadas de la realidad en el nivel operativo, lo que dificulta o impide su aplicación y desvirtuaría los resultados esperados. Este problema es probablemente uno de los más consensuados entre los entrevistados.

##### **No todos las Jefaturas regionales y provinciales cuentan con un perfil similar en cuanto a capacidades y conocimientos teóricos.**

Para los Stakeholders del nivel central una de las dificultades de aplicación del proceso de planificación estratégica se basaría en la brecha existente entre las Jefaturas de los niveles operativos (Regionales y Provinciales), donde no todos contarían con las habilidades teóricas y capacidades adecuadas para implementar y comunicar adecuadamente la planificación estratégica a sus equipos.

### 2.2.1.2. **Causas de Segundo Orden**

Son aquellas dificultades importantes detectadas en el estudio, cuyo impacto en el modelo es más acotado, no siendo tan evidente como impacta en el surgimiento de nuevos problemas.

#### **Sistemas de gestión e información de poco automatizados (esfuerzo para proveer información a las herramientas de control)**

Muchos de los sistemas de información y gestión no están automatizados, sino que deben ser ejecutados y/o abastecidos de información de manera manual, ya sea desde los niveles operativos o desde la unidad de planificación. En ambos casos la no automatización de estos procesos demanda una importante utilización de recursos, mayor probabilidad de errores y dificultades para contar con información oportuna.

#### **Proceso de planificación estratégica Top Down.**

La percepción de los entrevistados es que la planificación estratégica está definida desde el nivel directivo central, con algunas instancias de consulta a las bases que serían más bien simbólicas por estar todo previamente definido. Haciendo que el proceso no sea lo suficientemente participativo a nivel de las tesorerías.

#### **Asimetría de la información entre el nivel central y las oficinas regionales.**

Principalmente se trate de una de las variables más relevantes detectadas durante el estudio, este problema se hizo evidente en el proceso de realización de las entrevistas, donde los distintos niveles manifestaron apreciaciones completamente dispares respecto a hechos comunes. Estas discrepancias se hicieron evidentes al observar la dispersión obtenida sobre algunas de las afirmaciones, donde se observa que dentro de los niveles existe consenso con las afirmaciones no así entre los distintos niveles. Al evidenciar estas discrepancias con los entrevistados ellos la atribuyeron a una desconfianza recíproca y a un deficiente trabajo en equipo entre niveles.

#### **Falta de alineación entre algunos indicadores de gestión y los objetivos estratégicos.**

Durante el primer año de aplicación del proceso de cambio estratégico se dio la problemática que algunos indicadores no se perfilaban o apuntaban al cumplimiento de algunos objetivos estratégicos, en palabras de algunos de los entrevistados -“algunos indicadores parecían objetivos en sí mismos”. Si bien esta situación se ha ido corrigiendo en este segundo año del proceso, aún se presentan dudas de indicadores que no se logra identificar claramente a qué objetivo estratégico apunta.

## **Herramientas de gestión no suficientemente agrupadas, integradas, alineadas y coordinadas.**

Se ha establecido que esta como la variable central del diagrama, toda vez que en ella confluyen gran parte de los problemas causales, siendo desde el punto de vista del estudio, la variable que concentra las dificultades relacionadas con el proceso de cambio estratégico institucional. Específicamente este problema se relaciona con las tres herramientas de gestión disponibles en el servicio<sup>36</sup>, las que coexistir en forma paralela y no coordinadas ni integradas. Principalmente durante el primer año de implementado el nuevo modelo estratégico, se evidenciaron discrepancias entre algunos indicadores y los objetivos estratégicos a los que debían apuntar. En ese entonces las herramientas no eran completamente conocidas ni utilizadas por los usuarios, toda vez que ni siquiera eran capaces de diferenciar los campos de acción de cada una de ellas. En ese entonces cada herramienta funcionaba de forma independiente, topándose en algunas áreas de control, duplicando mediciones, en oportunidades con criterios distintos sobre un mismo tópico, impactando la eficiencia y eficacia de las mismas. En base al análisis estas discrepancias se originaron principalmente por la asimetría de información entre los niveles centrales/directivos y los niveles regionales/operativos. Consecuencia principalmente de una mala comunicación institucional.

En el segundo año de implantación del modelo esta problemática ha evidenciado algunos cambio o mejoras, en primer lugar a nivel operativo se concentraron las herramientas de gestión en una sola, priorizando el uso del plan estratégico y el Cuadro de Mando Integral (CMI) por sobre las otras herramientas, las que si bien continúan operativas dentro del servicio pasaron a estar contenidas o ser insumos de la CMI. Por otra parte se ha logrado tener un lenguaje mucho más homogéneo entre los niveles y finalmente se ha buscado que los funcionarios de los niveles centrales visiten y conozcan las oficinas regionales, esperando disminuir las brechas entre niveles.

## **Ambiente organizacional resistente al cambio.**

Los entrevistados manifestaron que en la Tesorería General de la República no existe un ambiente propicio a la innovación, que facilite la introducción, modificación y utilización de nuevas herramientas de gestión. Esta característica también es mencionada como una de las principales debilidades del sistema de gestión estratégica de la Tesorería General de la República, asimismo es mencionada como uno de los factores más importantes de tener en consideración a la hora de realizar cambios efectivos y perdurables.

36 Planes Estratégicos-CMI, Sistema de Gestión de la Calidad y Matriz de Riesgos.

## **Capacitaciones inapropiadas e insuficientes en temas de planificación y gestión estratégica en los niveles operativos / directivos.**

Para los entrevistados del nivel central en algunas de las Tesorerías Regionales y provinciales existe una brecha importante en cuanto a los conocimientos de planificación estratégica y herramientas de gestión de sus funcionarios. Por otra parte se manifiesta y explica esta brecha dado que no existen adecuadas instancias de capacitación en estas temáticas, siendo los niveles técnicos especialmente críticos al respecto. Según se menciona existiría una relación entre el rechazo a los cambios y nuevos modelos de gestión por parte de la gran mayoría de los funcionarios y el desconocimiento que estos tendrían respecto a la utilidad y beneficios de las distintas herramientas de gestión. Cabe hacer presente que si bien se han realizado capacitaciones a grupos de funcionarios, estas no han sido suficientes, ni apropiadas a la realidad de la Tesorería y del modelo que se está implementando.

### **2.2.1.3. Efectos o Consecuencias**

#### **Proceso de planificación estratégica con ciclos de corto plazo, no perdurable ni incremental en el largo plazo.**

Este factor fue abordado por los entrevistados tanto como una debilidad del actual sistema, así también como una consideración importante a tener en cuenta para realizar modificaciones a la gestión estratégica y herramientas de gestión. Para los entrevistados la aplicación anual del proceso de planificación estratégica en los últimos años es percibida cómo una actividad con intentos aislados y de una duración a corto plazo o acotada a una fecha determinada y no como un proceso continuo y en evolución. Esta situación podría ser explicada por la rotación a la que está expuesta la alta dirección del servicio como consecuencia de los cambios de gobierno. Otro factor que explicaría esta percepción es el desconocimiento al interior del servicio de una planificación estratégica de mediano o largo plazo.

Un cambio importante en este sentido es que a partir del año 2016 se ha comunicado masivamente al interior de la servicio, que a contar de este año el plan estratégico anual está inserto en un plan estratégico de mediano y largo plazo con miras al año 2021.

#### **Los tesoreros no usan apropiadamente las herramientas de gestión para tomar decisiones.**

Otra de las variables relevantes detectadas durante el estudio, es que contra toda lógica, los tesoreros estarían tomando sus decisiones relacionadas con la gestión en base a variables distintas a las entregadas por los sistemas de gestión. Según los entrevistados del nivel técnico, tanto internos como externos, los Tesoreros Regionales no utilizarían adecuadamente las herramientas de gestión para la toma de decisiones. Se debe hacer presente que son los técnicos de apoyo quienes exponen esta situación,

no así los tesoreros, quienes probablemente por su posición no manifiestan abiertamente esta realidad. Al respecto, según la información recabada existirían dos posibles causas para la subutilización de las herramientas, en primer lugar como la más probable está la no comprensión de las herramientas de gestión y los beneficios que esta podría entregar al ser correctamente utilizada. Por otro lado está la posibilidad que comprendiendo la herramienta esta no entregue información apropiada que les permita tomar decisiones acertadas.

### **Unidad de planificación no validada por los otros departamentos.**

Para los entrevistados, tanto del nivel central como de las Tesorerías, la unidad de planificación no se encuentra validada y no es reconocida por proporcionar un aporte significativo a la gestión y el cumplimiento de las metas de los niveles operativos. Dentro de los factores que originarían esta situación, los más recurrentemente planteados fueron: La mala comunicación de los mensajes relevantes por parte de la unidad, los receptores no siempre comprenden el origen, contexto y propósito de los mensajes; otro factor mencionado es la desvinculación de la unidad con la realidad operativa del servicio, se percibe que algunas de las iniciativas no guardan relación con el servicio y que más bien son importadas de otras organizaciones con realidades muy distintas; Finalmente esto llevaría a que la unidad de planificación y las herramientas que de ella se generan no sean percibidas como un aporte o apoyo a la gestión del institución, sino que por el contrario sean un “lastre” que dificulta más aun las labores que ya se realizan.

### **Proceso de implementación y aplicación de la planificación estratégica: costoso y poco eficiente.**

Esta afirmación se sustenta principalmente en la percepción de los entrevistados, quienes deben destinar una cantidad importante de horas hombre al proceso de definición, implementación y control de la planificación estratégica y operativa. Proceso que no se ve plasmado en un aumento significativo de los resultados de metas e indicadores o en una mejor gestión.

#### **2.2.1.4. Fortalezas**

### **La Cobertura, Eficiencia y Calidad de los servicios y productos entregados por las Tesorerías Regionales a los Usuarios son satisfactorios.**

Los entrevistados en todos sus niveles reconocen que la cobertura, eficiencia y calidad de los servicios prestados por la Tesorería General de la República con satisfactorios para los usuarios. Esto según lo mencionan los mismo entrevistados estaría corroborado por los resultados de encuestas de satisfacción realizada por el servicio.

**Buena calidad y cantidad de información de los sistemas que sirven de insumo para las herramientas de gestión.**

Para los entrevistados una de las fortalezas que más se menciona es la calidad y cantidad de información disponible en los distintos sistemas de control de la tesorería, información que resulta ser un insumo importante para las herramientas de control de gestión, permitiendo contar con amplias bases de datos para la construcción de indicadores.

**Planificación estratégica y herramientas de gestión reconocidas como teóricamente buenas y necesarias para el servicio.**

A nivel transversal dentro de los entrevistados se reconoce la necesidad de contar con una buena planificación estratégica y soportada también en buenas herramientas de gestión. Respecto a las actuales herramientas que está introduciendo la alta dirección del servicio, también son reconocidas como teóricamente buenas y necesarias para el servicio.

## 2.2.2. Conclusiones

Tanto del análisis en profundidad, de los resultados de las entrevistas, así también de la representación gráfica de las variables mediante el diagrama sistémico. Se han podido determinar las principales fortalezas, problemas y consecuencias que ha surgido del proceso de cambio en el modelo de planificación y control estratégico en la Tesorería General de la República.

Los cuatro grandes problemas detectados o problemas causales de primer orden son:

- La comunicación existente en la organización.
- El costo o demanda de recursos necesarios para abastecer de información a las herramientas de gestión.
- Las brechas de conocimiento de los directivos y funcionarios respecto a la planificación estratégica y sus herramientas de apoyo.
- Asimetría de información existente entre el nivel central y los niveles operativos.

Junto a estos cuatro problemas existen también dos fortalezas principales:

- Buena calidad y cantidad de información de los sistemas que sirven de insumo para las herramientas de gestión.
- Planificación estratégica y herramientas de gestión reconocidas como teóricamente buenas y necesarias para el servicio.

Analizar de forma separada los problemas y fortalezas detectadas resulta difícil, toda vez que hablamos de sistemas complejos<sup>37</sup>, en los que determinar el efecto aislado de una de las variables resulta casi imposible. Es en este contexto donde a criterio del autor, en base a la evidencia reunida y a su conocimiento de la institución, los problemas detectados no obedecen realmente a grandes dificultades o falencias inherentes al modelo de planificación estratégica, modelo que según los propios entrevistados es reconocido como teóricamente bueno y soportado por una buena información institucional. Sino que, más bien se trataría de características propias de la Tesorería General de la República, que al verse sometidas a un proceso de cambio institucional significativo y estresante como este, dejaron en evidencia algunas problemática, afortunadamente con un impacto acotado que según los propios entrevistados y usuarios no ha afectado buena percepción de los productos y servicios entregados por la institución.

37 Sistema complejo: sistema con muchas partes, que interactúan entre si y con el entorno por una multiplicidad de canales, con algunas partes que tienden a auto organizarse localmente de forma espontánea, y de maneras difícilmente predecible.  
- Mario Weissbluth (2008). Sistemas complejos y gestión pública. Series Gestión N°99

Es probable que la mayor dificultad del nuevo modelo radique en el proceso de implementación del cambio institucional, el que no previó adecuadamente las condiciones de base que tenía la institución y como estas podrían afectar o dificultar el proceso de cambio en el modelo de planificación estratégica. No obstante esta situación, en términos generales, el proceso de cambio en el modelo de planificación y control estratégico podría ser considerado como exitoso, Teniendo en cuenta que el modelo está ya en su segundo año de implementación, que durante su primer año en términos institucionales se logró dar cumplimiento a todas las metas e indicadores establecidas. En términos internos a nivel de las Tesorerías Regionales también se logró dar cumplimiento a todas las metas y a una parte mayoritaria de los indicadores operativos. Sin embargo el proceso de cambio y la actual utilización del modelo podría haber sido mucho más provechosa en la medida que minimizará el impacto y estrés institucional, y por otro lado hubiese dado una plena utilización al modelo y sus herramientas en base al conocimiento de los usuarios.

## **CAPITULO TRES**

### **3. RECOMENDACIONES**

Como capítulo final de este estudio y en vinculación directa a las conclusiones arrojadas por el estudio sistémico de la Tesorería General de la República, se realizarán algunas recomendaciones o sugerencias de actividades que buscan por una parte colaborar en mitigar los efectos los principales problemas detectados como también fortalecer la implementación y el uso cabal del nuevo sistema.

Se debe tener presente que existen algunos problemas de base en la institución, cuya resolución podría ser a largo plazo, que probablemente ameritaría la utilización de recursos, con un alto nivel de incertidumbre respecto a las reales probabilidades de dar solución al problema. Es así como estas recomendaciones no solo consideran el impacto que tendrán sobre los problemas causales, sino que también dan especial importancia a los costos y facilidad de implementación que estas tendrán en la institución, en un contexto de restricción presupuestaria y de recursos.

Finalmente estas recomendaciones fueron elaboradas a partir de la experiencia alcanzada con el estudio, de la opinión de los mismos entrevistados y apoyada en la bibliografía consultada.

#### **Capacitación Institucional**

Una de las problemáticas más mencionadas en el proceso de entrevistas y por lo tanto una de las primera mejora que debiera llevarse a cabo en la Tesorería General de la República, es la capacitación de los funcionarios en torno a la Planificación estratégica y sus herramientas de gestión asociadas. Estas capacitaciones pueden ir desde la realización de cursos de presenciales, charlas, reuniones y exposiciones. Se debe tener presente que vinculado con las capacitaciones existen dos brechas detectadas por el estudio, la primera relacionada con el nivel de conocimiento trasversal de los funcionarios en torno a la planificación estratégica y la segunda referida con el nivel de conocimientos específicos de deben tener los directivos regionales y sus asesores relacionadas con la planificación estratégica y sus herramientas de gestión. Al respecto se recomienda dar prioridad a este último nivel ya que resulta crítico que al menos las jefaturas operativas y profesionales de apoyo a la gestión tengan un nivel de conocimientos y lenguaje común en torno a la planificación estratégica. Sólo así podrá establecerse una comunicación efectiva y un consenso institucional en torno a este proceso, a partir de esto traspasar esa información al resto de los niveles. Si bien se han realizado algunas actividades de capacitación e instrucción en tornos estos temas, el aprendizaje al parecer no ha sido significativo o apropiado para los interesados, toda vez que sigue siendo un tema pendiente.

## **Comunicación exitosa**

Es probablemente el problema causal más citado en las entrevistas, donde se mencionan las dificultades que existen en torno a la comunicación relacionada al proceso de cambio estratégico, como también los problemas de base de la institución al comunicar cualquier mensaje relevante. Al respecto se recomienda evaluar y mejorar los canales de comunicación al interior de la institución, de manera tal de tener la certeza que todos los mensajes relevantes están siendo bien difundidos y comprendidos en la institución.

La importancia de la comunicación a nivel estratégico llega a tal punto, que según lo establecen los autores del Cuadro de Mando Integral<sup>38</sup>, para garantizar la buena comunicación las organizaciones deberán establecer la figura del “comunicador” responsable de ganarse la comprensión, aceptación y apoyo de toda la organización en torno al cambio estratégico institucional.

Cabe recordar que en la Tesorería General de la República el Cuadro de Mando Integral se ha posicionado como una de las herramientas más difundidas y utilizadas en la actualidad. Es en este contexto y considerando que si bien la implementación del nuevo modelo ya está avanzada, el proceso comunicativo ha sido deficiente, por lo tanto establecer un “Comunicador” aún puede significar un aporte al proceso de cambio. Dentro de las principales funciones que debiera cumplir el comunicador están:

- Convocar a los miembros de la organización, alineándolos en torno al proceso de cambio, proponiendo una visión seductora de futuro.
- Transmitir el mensaje lo más claro posible a los mandos operativos e intermedios, quienes en el entendido que ya están capacitados para tener un lenguaje común en torno a la planificación estratégica, podrán comprender más fácilmente el mensaje y transmitirlo adecuadamente a sus colaboradores.
- Finalmente el comunicador deberá ser capaz de recepcionar y escuchar a las otras unidades, retroalimentando a la alta dirección de la realidad operativa y el avance del proceso. Generando así una comunicación bidireccional contribuyendo a generar un consenso institucional en torno al nuevo plan estratégico y sus herramientas de gestión.

## **Reforzar la implementación del cambio**

Relacionado con la mejora de las comunicaciones es importante reforzar el nivel de conocimiento que se tiene en relación con las ventajas, potencialidades y beneficios que se podrán alcanzar utilizando de manera adecuada la nueva planificación estratégica y sus herramientas.

Al término del primer año de implementación del nuevo modelo, no existe una amplia

38 Robert Kaplan y David Norton (1996) Cuadro de mando integral – The Balanced ScoreCard

difusión respecto a los resultados obtenidos con la nueva herramienta, si bien cada unidad conoce sus resultados, no se han comunicado masivamente los logros del nuevo modelo. Parte importante de mantener a los funcionarios comprometidos con el cambio radica en evidenciar los éxitos, aun si estos son menores<sup>39</sup>. En la medida que los funcionarios conozcan las ventajas, potencialidades y beneficios de utilizar adecuadamente la planificación estratégica, evidenciando los éxitos que ella produce, facilitará la consecución del cambio en el corto plazo, sino que lo proyectara en el largo plazo.

Otro aspecto importante de reforzar es la automatización de los sistemas de información, si bien en este aspecto se han apreciado algunos cambios y mejoras, se debe procurar que en el mediano plazo los sistemas de soporte permitan a las unidades enfocar todos sus recursos en la gestión propiamente tal y no en su control.

### **No declarar la victoria antes de tiempo.**

Como última recomendación es importante tener presente que si bien el cambio en el modelo de planificación estratégica comenzó el año 2015, y nos encontramos en el segundo año de su implementación, esto no significa que el proceso de implementación haya terminado y menos aún puede garantizar que haya sido un cambio exitoso. Se debe estar consciente que un cambio de estas características requerirá de un proceso de implementación de varios años para que el cambio efectivamente se arraigue en la institución<sup>40</sup>. Por lo tanto los agentes de cambio deberán continuar informando, motivando y comprometiendo a los funcionarios en torno al nuevo modelo de planificación estratégica, procurando no declarar la victoria muy temprano ni dejarse vencer por la cotidianidad.

39 Mario Waissbluth (2008) Gestión del cambio en el sector público. Series Gestión N°109

40 Mario Waissbluth (2008) Gestión del cambio en el sector público. Series Gestión N°109

Finalmente, como corolario de este estudio, la situación vivida por la Tesorería General de la República en la que un proceso de cambio estratégico reconocido como teóricamente bueno, debió enfrentar una serie de dificultades imprevistas al no considerar adecuadamente todas las variables que se verían afectadas con este cambio, como tampoco se consideró que el contexto y la cultura institucional influirían en este proceso.

Este tipo de problemáticas pueden ocurrir en muchas otras instituciones y si bien las recomendaciones aquí expuestas están orientadas exclusivamente a los problemas ocurridos en la Tesorería, el origen que subyace detrás de todos estos problemas pudiera ser común en otras entidades.

A juicio del autor el caso de la Tesorería General de República, tiene como factor desencadenante el no haber establecido la relevancia adecuada al proceso de implementación del cambio, actividad que puede ser subvalorada por muchos de los agentes de participación de este proceso, quienes probablemente más involucrados y enceguecidos por las virtudes y potencialidades de las modificaciones que se encuentran realizando, olvidan la relevancia que tiene el establecer un proceso de implementación u operativización del cambio, sin el cual, cualquier proceso de modificación por más exitoso que resulte, puede derrumbarse al no ser implementado adecuadamente.

Cada institución deberá definir cuál es la ruta a seguir para implementar su proceso de cambio de manera exitosa y perdurable en el tiempo, buscando las herramientas que les faciliten recorrer este camino.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, Marianela (2011a) Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL  
Serie Manuales 69: Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.  
[http://www.eclac.cl/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](http://www.eclac.cl/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Armijo, Marianela (2011b) Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL.  
Planificación Estratégica en organizaciones públicas, Curso-Seminario Internacional “Políticas presupuestarias y gestión por resultados en América Latina y el Caribe”  
[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/36837/Planificacion\\_Estrategica\\_Gubernamental\\_y\\_Presupuesto.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/36837/Planificacion_Estrategica_Gubernamental_y_Presupuesto.pdf)
- Asociación de Empleados de Tesorería  
Estatuto Orgánico de la Asociación de empleados de Tesorería.  
<http://www.aet.cl/estatutos.htm>
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.(2011) Proceso de Gestión de Riesgos. Guía Técnica N° 3
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.(2014) Proceso de Gestión de Riesgos. Guía Técnica N° 59
- DFL.N°1. Fija texto refundido coordinado, sistematizado y actualizado del Estatuto Orgánico de Tesorerías. 26 de octubre de 1994. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=3474>
- Dirección de Presupuesto (2014)  
Control de Gestión Pública. Programa de mejoramiento de la gestión.  
[http://www.dipres.cl/control\\_gestion/texto\\_presentacion.asp](http://www.dipres.cl/control_gestion/texto_presentacion.asp)
- Dirección de Presupuesto (2006)  
Términos de referencia tipo licitación pública servicio certificación norma ISO 9001:2000.  
[http://www.dipres.gob.cl/control\\_gestion/pmg/bases%20tecnicas%20tipo.pdf](http://www.dipres.gob.cl/control_gestion/pmg/bases%20tecnicas%20tipo.pdf)
- Dirección de presupuesto  
(2011). Balance de gestión integral Tesorería General de la República  
[www.dipres.gob.cl/574/articles-88103\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/574/articles-88103_doc_pdf.pdf)  
(2013). Balance de gestión integral Tesorería General de la República  
<http://www.dipres.gob.cl/595/w3-multipropertyvalues-15401-21672.html>  
(2014). Balance de gestión integral Tesorería General de la República  
<http://www.dipres.gob.cl/595/w3-multipropertyvalues-15401-21672.html>  
(2015). Balance de gestión integral Tesorería General de la República  
<http://www.dipres.gob.cl/595/w3-multipropertyvalues-15401-21672.html>
- Dirección General de educación superior, Escuela nacional de biblioteconomía y Archivonomía (2005)  
Fundamentos de Planeación

<http://www.enba.sep.gob.mx/codes/guias%20en%20pdf/fundamentos%20de%20planeacion/fundamentos%20de%20planeacion%20sin%20respuestas.doc>

- Flores Jamasmie, Paula (2012). Magister en gestión y política públicas, Universidad de Chile  
Tesis para optar al grado de Magister en gestión y políticas públicas. Diagnostico Organizacional y Propuestas de mejora de la Secretaria Regional Ministerial de Transporte y Telecomunicaciones de la Región del Libertador Bernardo O'Higgins.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1996).  
Cuadro de mando Integral- The Balanced Scorecard (2da ed.)
- Ley N.º 19882. Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos - Nuevo Trato Laboral. 23 de junio de 2003. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=211480>
- Ley N° 19.553 Concede Asignación de Modernización y Otros Beneficios. 4 de febrero de 1998. <http://www.leychile.cl/Navegar?idLey=19553>
- Minetto, Adrián Jorge (2011) Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.  
Un aporte para el Gerenciamiento Estratégico: Enfoque de Creación de Valor.
- Organización Internacional de Normalización (2008). Norma ISO 9001-2008  
<http://www.iso.org>
- Rojas, Alfonso . (2011). Magister en gestión y política públicas, Universidad de Chile  
Estudio de Caso N° 117 Análisis sobre la gestión fiscalizadora aduanera en el servicio nacional de aduanas de Chile.
- Sánchez, Fernando (2003) Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL. Serie Manuales 32: Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. [www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/12097/sgp32.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/12097/sgp32.pdf)
- Sanín, Héctor (1999) Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL,  
Serie Manuales 3: Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan014539.pdf>
- Tesorería General de la República (2015). División de Cobranzas y Quiebras.  
Plan estratégico 2012 de la División de Cobranzas y Quiebras.
- Tesorería General de la República. Tesorerías Regionales  
(2011) Plan estratégico/operativo 2011 Tesorerías Regionales  
(2012) Plan estratégico/operativo 2012 Tesorerías Regionales  
(2013) Plan estratégico/operativo 2013 Tesorerías Regionales  
(2014) Plan estratégico/operativo 2014 Tesorerías Regionales  
(2015) Plan estratégico/operativo 2015 Tesorerías Regionales  
(2016) Plan estratégico/operativo 2016 Tesorerías Regionales
- Tesorería General de la República. Portal de Intranet Institucional.  
(2011) Cuenta Pública 2011.  
(2012) Cuenta Pública 2012.

(2013)Cuenta Pública 2013.

(2014)Cuenta Pública 2014.

(2015)Cuenta Pública 2015.

<http://www.tesoreria.cl/web/resources/jsp/CuentaPublica/index.jsp>

- Tesorería General de la República. Portal de Intranet Institucional.  
(2015) Matriz de Riesgo Institucional Nivel Tesorerías Regionales.
- Tesorería General de la República. Portal de Intranet Institucional.  
(2016)Plan Estratégico Institucional 2015-2018.
- Tesorería General de la República. Portal de Intranet Institucional.  
(2015) Memoria del Tesorero año 2015.
- Tesoreria.cl. (2016) Portal Web Tesorera General de la República.  
<http://www.tesoreria.cl/>
- Waissbluth, Mario; (2008). Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile.  
*Gestión del cambio en el sector público*. Series Gestión N°109
- Waissbluth, Mario; (2008). Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile.  
Sistemas complejos y gestión pública. Series Gestión N°99
- Waissbluth, Mario; y Inostroza, José (2008). Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile.  
*Guía metodológica para análisis de organizaciones*. Documento de trabajo.

## ANEXOS

# ANEXO 1

## Cuestionarios

### Preguntas por nivel del Stakeholders

#### Directivo Interno

ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONALES
El servicio cuenta con un plan estratégico de desarrollo claro y sostenido.
La estructura organizacional es adecuada para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
Las autoridades de la institución comparten una visión clara sobre las estrategias futuras y la realidad actual de la organización. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización.
A nivel de las Tesorerías Regionales, las herramientas de control y gestión institucional (Planes estratégicos, Matriz de riesgo, ISO) están alineados con el cumplimiento de los objetivos institucionales y responden a una visión estratégica de futuro.
Los indicadores de gestión vinculados a las Tesorerías Regionales son apropiados, suficiente y se orientan a lo relevante. ¿representan un desafío para las tesorerías?
ORGANIZACIÓN y COORDINACIÓN
Le parece que las decisiones estratégicas institucionales son adecuadamente socializadas y discutidas con los actores relevantes.
Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización.
Específicamente existe una buena comunicación y difusión de la información estratégica hacia las tesorerías. Por ejemplo planificación estratégica, gestión de riesgo, etc.
Usted conoce y utiliza las herramientas de gestión y sus indicadores asociados. La herramienta es útil para tomar decisiones, ¿debiere mejorar en algo?
Existe buena comunicación y coordinación entre el Dto. de planificación y las Tesorerías.
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y las Tesorerías
LIDERAZGO
Todos los funcionarios tienen claras cuales son sus funciones, responsabilidades y el nivel de autoridad con el que cuentan para desarrollarlas.
PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCIÓN AL USUARIO
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE
RECURSOS
El aporte presupuestario fiscal es suficiente para sustentar una óptima operación de la organización.
Las capacitaciones y perfeccionamiento son pertinentes con las necesidades derivadas de la Gestión Estratégica.
RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL
En las tesorerías regionales existe la disponibilidad de personal necesario en calidad y cantidad, de manera tal de cumplir sus objetivos y metas estratégicas.
En las Tesorerías hay un ambiente propicio a la innovación, que facilite la introducción, modificación y utilización de nuevas herramientas de gestión.
Los funcionarios de las Tesorerías comprenden y están comprometido con el cumplimiento de las metas e indicadores de gestión
SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN
La unidad de planificación esta validada y es un aporte a la gestión de las tesorerías.
Los sistemas de información interna TI, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de las Tesorerías. (control de Gestión)
POSICIONAMIENTO, MARKETING y COMUNICACIÓN
PREGUNTAS CUALITATIVAS
A su parecer cual es la mayor Fortaleza y Debilidad de los sistemas de Gestión Estratégica de la TGR.
¿Qué modificaciones realizaría usted a la gestión estratégica y sus herramientas, en pos de una mejor gestión de las tesorerías regionales
Que consideraciones se debieran tener en cuenta para realizar modificaciones a la gestión estratégica y sus herramientas, de manera tal que estas modificaciones sean perdurables, correctamente internalizadas y aplicadas por todos los funcionarios.

## Directivo Externo

ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONALES
El servicio cuenta con un plan estratégico de desarrollo claro y sostenido.
La estructura organizacional es adecuada para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
Las autoridades de la institución comparten una visión clara sobre las estrategias futuras y la realidad actual de la organización. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización.
A nivel de las Tesorerías Regionales, las herramientas de control y gestión institucional (Planes estratégicos, Matriz de riesgo, ISO) están alineados con el cumplimiento de los objetivos institucionales y responden a una visión estratégica de futuro.
Los indicadores de gestión vinculados a las Tesorerías Regionales son apropiados, suficiente y se orientan a lo relevante. ¿representan un desafío para las tesorerías?
Cree usted que las tesorerías regionales gestionan eficaz y eficientemente sus recursos para generar valor a la institución.
ORGANIZACIÓN y COORDINACIÓN
Le parece que las decisiones estratégicas institucionales son adecuadamente socializadas y discutidas con los actores relevantes.
Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización.
Específicamente existe una buena comunicación y difusión de la información estratégica hacia las tesorerías. Por ejemplo planificación estratégica, gestión de riesgo, etc.
Los Tesoreros y Jefes de departamentos de las Tesorerías Regionales conocen y utilizan las herramientas de gestión y sus indicadores asociados.
La institución tiene definido claramente a los directivos y/o personas responsables de cada proceso que se desarrolla.
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y el Dto. de Planificación.
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y las Tesorerías
LIDERAZGO
La Alta Dirección del servicio esta comprometida en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.
Los conocimientos y habilidades gerenciales de los Tesoreros Regionales son adecuados. Es decir, focalizan a la organización en lo importante y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.
Las herramientas de gestión disponibles en las tesorerías regionales aportan información suficiente y apropiada para las jefaturas, facilitándoles las tomas de decisiones. ¿Qué debe mejorar?
Los Tesoreros Regionales y Jefes de departamento tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones estratégico/operativa a nivel de sus tesorerías regionales.
PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCIÓN AL USUARIO
La Cobertura, Eficiencia y Calidad de los servicios y productos entregados por las Tesorerías Regionales a los Usuarios son satisfactorios.
La tecnología y el know how disponibles en la tesorería regionales es similar al de otra unidades o departamentos de la institución.
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE
La información generada del control de la ejecución presupuestaria es un insumo importante para el control de gestión de las tesorerías regionales. Es considerada para tomar decisiones relevantes.
RECURSOS
El aporte presupuestario fiscal es suficiente para sustentar una optima operación de la organización.
RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL
Los funcionarios de las Tesorerías comprenden y están comprometido con el cumplimiento de las metas e indicadores de gestión
SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN
La información disponible para las Tesorerías es adecuada, suficiente y oportuna para controlar efectivamente la gestión de las mismas.
POSICIONAMIENTO, MARKETING y COMUNICACIÓN
La Institución recepciona, analiza y considera la información proveniente de la comunidad, usuarios y/o clientes, para evaluar su gestión.
PREGUNTAS CUALITATIVAS
A su parecer cual es la mayor Fortaleza y Debilidad de los sistemas de Gestión Estratégica de la TGR.
¿Qué modificaciones realizaría usted a la gestión estratégica y sus herramientas, en pos de una mejor gestión de las tesorerías regionales
Que consideraciones se debieran tener en cuenta para realizar modificaciones a la gestión estratégica y sus herramientas, de manera tal que estas modificaciones sean perdurables, correctamente internalizadas y aplicadas por todos los funcionarios.
Cual es el rol que tiene AET en los procesos de definiciones y control estratégico de las Tesorerías Regionales.

## Técnico Interno

ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONALES
El servicio cuenta con un plan estratégico de desarrollo claro y sostenido.
La estructura organizacional es adecuada para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
Las autoridades de la institución comparten una visión clara sobre las estrategias futuras y la realidad actual de la organización. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización.
A nivel de las Tesorerías Regionales, las herramientas de control y gestión institucional (Planes estratégicos, Matriz de riesgo, ISO) están alineados con el cumplimiento de los objetivos institucionales y responden a una visión estratégica de futuro.
Los indicadores de gestión vinculados a las Tesorerías Regionales son apropiados, suficiente y se orientan a lo relevante. ¿representan un desafío para las tesorerías?
Los Tesoreros Conocen, Utilizan y toman sus decisiones Basados en la información proporcionada por los distintos indicadores de gestión.
Esta satisfecho con los resultados de gestión que ha obtenido su tesorería en los últimos 6 meses.
ORGANIZACIÓN y COORDINACIÓN
Le parece que las decisiones estratégicas institucionales son adecuadamente socializadas y discutidas con los actores relevantes.
Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización.
Específicamente existe una buena comunicación y difusión de la información estratégica hacia las tesorerías. Por ejemplo planificación estratégica, gestión de riesgo, etc.
Usted conoce y utiliza las herramientas de gestión y sus indicadores asociados. La herramienta es útil para tomar decisiones. ¿debiese mejorar en algo?
La institución tiene definido claramente a los directivos y/o personas responsables de cada proceso que se desarrolla.
Usted puede determinar quienes son estos encargados o responsables de cada proceso y ponerse en contacto con ellos, si lo quisiese.
Existe buena comunicación y coordinación entre el Dto. de planificación y las Tesorerías.
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y las Tesorerías
LIDERAZGO
Los conocimientos y habilidades gerenciales de la Alta Dirección del Servicio (tesorero general, jefes de división) son adecuados. Es decir, focalizan a la organización en lo importante y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.
La Alta Dirección del servicio esta comprometida en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.
Los conocimientos y habilidades gerenciales de los Tesoreros Regionales son adecuados. Es decir, focalizan a la organización en lo importante y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.
Los Tesoreros Regionales, Provinciales y Jefes departamentales están comprometidos en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.
Todos los funcionarios tienen claras cuales son sus funciones, responsabilidades y el nivel de autoridad con el que cuentan para desarrollarlas.
Las herramientas de gestión disponibles en las tesorerías regionales aportan información suficiente y apropiada para las jefaturas, facilitándoles las tomas de decisiones. ¿Qué debe mejorar?
PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCIÓN AL USUARIO
La Cobertura, Eficiencia y Calidad de los servicios y productos entregados por las Tesorerías Regionales a los Usuarios son satisfactorios.
La tecnología y el know how disponibles en la tesorería regionales es similar al de otra unidades o departamentos de la institución.
Las quejas de los usuarios, cuando ocurren, son atendidas oportunamente. Y son consideradas como información importante para la gestión de las tesorerías.
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE
La información generada del control de la ejecución presupuestaria es un insumo importante para el control de gestión de las tesorerías regionales. Es considerada para tomar decisiones relevantes.
RECURSOS
El aporte presupuestario fiscal es suficiente para sustentar las actividades propias de su departamento y dar cumplimiento a las metas que le han establecido.
Las capacitaciones y perfeccionamiento son pertinentes con las necesidades derivadas de la Gestión Estratégica.
RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL
En las tesorerías regionales existe la disponibilidad de personal necesario en calidad y cantidad, de manera tal de cumplir sus objetivos y metas estratégicas.
En las Tesorerías hay un ambiente propicio a la innovación, que facilite la introducción, modificación y utilización de nuevas herramientas de gestión.
Los funcionarios de su Tesorería están motivados con su trabajo.
Los funcionarios de las Tesorerías comprenden y están comprometido con el cumplimiento de las metas e indicadores de gestión
SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN
La unidad de planificación esta validada y es un aporte a la gestión de las tesorerías.
Los sistemas de información interna TI, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de las Tesorerías. (control de Gestión)
La información disponible para las Tesorerías es adecuada, suficiente y oportuna para controlar efectivamente la gestión de las mismas.
POSICIONAMIENTO, MARKETING y COMUNICACIÓN
La Institución recepciona, analiza y considera la información proveniente de la comunidad, usuarios y/o clientes, para evaluar su gestión.
PREGUNTAS CUALITATIVAS
A su parecer cual es la mayor Fortaleza y Debilidad de los sistemas de Gestión Estratégica de la TGR.
¿Qué modificaciones realizaría usted a la gestión estratégica y sus herramientas, en pos de una mejor gestión de las tesorerías regionales
Que consideraciones se debieran tener en cuenta para realizar modificaciones a la gestión estratégica y sus herramientas, de manera tal que estas modificaciones sean perdurables, correctamente internalizadas y aplicadas por todos los funcionarios.

## Técnico Externo

ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONALES
El servicio cuenta con un plan estratégico de desarrollo claro y sostenido.
La estructura organizacional es adecuada para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
Las autoridades de la institución comparten una visión clara sobre las estrategias futuras y la realidad actual de la organización. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización.
A nivel de las Tesorerías Regionales, las herramientas de control y gestión institucional (Planes estratégicos, Matriz de riesgo, ISO) están alineados con el cumplimiento de los objetivos institucionales y responden a una visión estratégica de futuro.
Los indicadores de gestión vinculados a las Tesorerías Regionales son apropiados, suficiente y se orientan a lo relevante. ¿representan un desafío para las tesorerías?
Los Tesoreros Conocen, Utilizan y toman sus decisiones Basados en la información proporcionada por los distintos indicadores de gestión.
Cree usted que las tesorerías regionales gestionan eficaz y eficientemente sus recursos para generar valor a la institución.
ORGANIZACIÓN y COORDINACIÓN
Le parece que las decisiones estratégicas institucionales son adecuadamente socializadas y discutidas con los actores relevantes.
Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización.
Específicamente existe una buena comunicación y difusión de la información estratégica hacia las tesorerías. Por ejemplo planificación estratégica, gestión de riesgo, etc.
Los Tesoreros y Jefes de departamentos de las Tesorerías Regionales conocen y utilizan las herramientas de gestión y sus indicadores asociados.
La institución tiene definido claramente a los directivos y/o personas responsables de cada proceso que se desarrolla.
Existe buena comunicación y coordinación entre el Dto. de planificación y las Tesorerías.
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y el Dto. de Planificación.
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y las Tesorerías
LIDERAZGO
Los conocimientos y habilidades gerenciales de la Alta Dirección del Servicio (tesorero general, jefes de división) son adecuados. Es decir, focalizan a la organización en lo importante y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.
La Alta Dirección del servicio esta comprometida en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.
Los conocimientos y habilidades gerenciales de los Tesoreros Regionales son adecuados. Es decir, focalizan a la organización en lo importante y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.
Los Tesoreros Regionales, Provinciales y Jefes departamentales están comprometidos en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.
Las herramientas de gestión disponibles en las tesorerías regionales aportan información suficiente y apropiada para las jefaturas, facilitándoles las tomas de decisiones. ¿Qué debe mejorar?
PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCIÓN AL USUARIO
La Cobertura, Eficiencia y Calidad de los servicios y productos entregados por las Tesorerías Regionales a los Usuarios son satisfactorios.
La tecnología y el know how disponibles en la tesorería regionales es similar al de otra unidades o departamentos de la institución.
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE
La información generada del control de la ejecución presupuestaria es un insumo importante para el control de gestión de las tesorerías regionales. Es considerada para tomar decisiones relevantes.
RECURSOS
RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL
Los funcionarios de las Tesorerías comprenden y están comprometido con el cumplimiento de las metas e indicadores de gestión
SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN
La información disponible para las Tesorerías es adecuada, suficiente y oportuna para controlar efectivamente la gestión de las mismas.
POSICIONAMIENTO, MARKETING y COMUNICACIÓN
La Institución recepciona, analiza y considera la información proveniente de la comunidad, usuarios y/o clientes, para evaluar su gestión.
PREGUNTAS CUALITATIVAS
A su parecer cual es la mayor Fortaleza y Debilidad de los sistemas de Gestión Estratégica de la TGR.
¿Qué modificaciones realizaría usted a la gestión estratégica y sus herramientas, en pos de una mejor gestión de las tesorerías regionales
Que consideraciones se debieran tener en cuenta para realizar modificaciones a la gestión estratégica y sus herramientas, de manera tal que estas modificaciones sean perdurables, correctamente internalizadas y aplicadas por todos los funcionarios.

## Representante AET

ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INTERINSTITUCIONALES
El servicio cuenta con un plan estratégico de desarrollo claro y sostenido.
La estructura organizacional es adecuada para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
Las autoridades de la institución comparten una visión clara sobre las estrategias futuras y la realidad actual de la organización. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización.
A nivel de las Tesorerías Regionales, las herramientas de control y gestión institucional (Planes estratégicos, Matriz de riesgo, ISO) están alineados con el cumplimiento de los objetivos institucionales y responden a una visión estratégica de futuro.
Los indicadores de gestión vinculados a las Tesorerías Regionales son apropiados, suficientes y se orientan a lo relevante. ¿representan un desafío para las tesorerías?
Los Tesoreros Conocen, Utilizan y toman sus decisiones Basados en la información proporcionada por los distintos indicadores de gestión.
ORGANIZACIÓN y COORDINACIÓN
Le parece que las decisiones estratégicas institucionales son adecuadamente socializadas y discutidas con los actores relevantes.
Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización.
Específicamente existe una buena comunicación y difusión de la información estratégica hacia las tesorerías. Por ejemplo planificación estratégica, gestión de riesgo, etc.
Los Tesoreros y Jefes de departamentos de las Tesorerías Regionales conocen y utilizan las herramientas de gestión y sus indicadores asociados.
La institución tiene definido claramente a los directivos y/o personas responsables de cada proceso que se desarrolla.
Existe buena comunicación y coordinación entre el Dto. de planificación y las Tesorerías.
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y el Dto. de Planificación.
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y las Tesorerías
LIDERAZGO
Los conocimientos y habilidades gerenciales de la Alta Dirección del Servicio (tesorero general, jefes de división) son adecuados. Es decir, focalizan a la organización en lo importante y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.
La Alta Dirección del servicio esta comprometida en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.
Los conocimientos y habilidades gerenciales de los Tesoreros Regionales son adecuados. Es decir, focalizan a la organización en lo importante y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.
Los Tesoreros Regionales, Provinciales y Jefes departamentales están comprometidos en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.
Todos los funcionarios tienen claras cuales son sus funciones, responsabilidades y el nivel de autoridad con el que cuentan para desarrollarlas.
Las herramientas de gestión disponibles en las tesorerías regionales aportan información suficiente y apropiada para las jefaturas, facilitándoles las tomas de decisiones. ¿Qué debe mejorar?
PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCIÓN AL USUARIO
La Cobertura, Eficiencia y Calidad de los servicios y productos entregados por las Tesorerías Regionales a los Usuarios son satisfactorios.
Las quejas de los usuarios, cuando ocurren, son atendidas oportunamente. Y son consideradas como información importante para la gestión de las tesorerías.
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE
La información generada del control de la ejecución presupuestaria es un insumo importante para el control de gestión de las tesorerías regionales. Es considerada para tomar decisiones relevantes.
RECURSOS
El aporte presupuestario fiscal es suficiente para sustentar una optima operación de la organización.
Las capacitaciones y perfeccionamiento son pertinentes con las necesidades derivadas de la Gestión Estratégica.
RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL
En las tesorerías regionales existe la disponibilidad de personal necesario en calidad y cantidad, de manera tal de cumplir sus objetivos y metas estratégicas.
En las Tesorerías hay un ambiente propicio a la innovación, que facilite la introducción, modificación y utilización de nuevas herramientas de gestión.
Los funcionarios de su Tesorería están motivados con su trabajo.
Los funcionarios de las Tesorerías comprenden y están comprometido con el cumplimiento de las metas e indicadores de gestión
SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN
Los sistemas de información interna TI, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de las Tesorerías. (control de Gestión)
La información disponible para las Tesorerías es adecuada, suficiente y oportuna para controlar efectivamente la gestión de las mismas.
POSICIONAMIENTO, MARKETING y COMUNICACIÓN
La Institución recepciona, analiza y considera la información proveniente de la comunidad, usuarios y/o clientes, para evaluar su gestión.
PREGUNTAS CUALITATIVAS
A su parecer cual es la mayor Fortaleza y Debilidad de los sistemas de Gestión Estratégica de la TGR.
¿Qué modificaciones realizaría usted a la gestión estratégica y sus herramientas, en pos de una mejor gestión de las tesorerías regionales
Que consideraciones se debieran tener en cuenta para realizar modificaciones a la gestión estratégica y sus herramientas, de manera tal que estas modificaciones sean perdurables, correctamente internalizadas y aplicadas por todos los funcionarios.
Cual es el rol que tiene AET en los procesos de definiciones y control estratégico de las Tesorerías Regionales.

## Anexo 2

### Resultados Entrevistas por nivel

ASPECTOS ESTRATEGICOS E INSTITUCIONALES	Total Directivos		Total Técnicos		Total Internos		Total Externos		Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL		
	Prom	DE	Prom	DE	Prom	DE	Prom	DE	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.	
El servicio cuenta con un plan estratégico de desarrollo claro y sostenido.	3.4	0.9	3.1	1.1	3.2	0.4	3.3	1.4	3.0	0.0	4.0	1.4	3.3	0.6	3.0	1.4	3.3	0.97	
La estructura organizacional es adecuada para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.	3.3	1.0	4.4	0.5	3.3	0.8	4.4	0.8	2.7	0.6	4.0	1.0	4.0	0.0	4.8	0.5	3.9	0.95	
Las autoridades de la institución comparten una visión clara sobre las estrategias futuras y la realidad actual de la organización. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización.	4.2	0.8	3.5	1.0	3.4	1.1	4.2	0.8	4.0	1.0	4.5	0.7	2.5	0.7	4.0	0.8	3.8	0.98	
Anivel de las Tesorerías Regionales, las herramientas de control y gestión Institucional (Planes estratégicos, Matriz de riesgo, ISO) están alineados con el cumplimiento de los objetivos institucionales y responden a una visión estratégica de futuro.	4.0	0.6	3.4	1.4	3.3	1.0	4.0	1.2	4.0	0.0	4.0	1.0	2.7	1.2	4.0	1.4	3.7	1.11	
Los indicadores de gestión vinculados a las Tesorerías Regionales son apropiados, suficiente y se orientan a lo relevante. ¿representan un desafío para las tesorías?	3.5	0.5	3.7	1.0	3.2	1.0	4.0	0.0	3.0	0.0	4.0	0.0	3.3	1.5	4.0	0.0	3.6	0.77	
Los Tesoreros conocen, utilizan y toman sus decisiones basados en la información proporcionada por los distintos indicadores de gestión.	3.5	0.7	2.9	0.9	3.3	1.0	2.8	0.8	4.0	S/I	3.0	S/I	3.0	1.0	2.8	1.0	3.0	0.87	
Creo usted que las tesorías regionales gestionan eficaz y eficientemente sus recursos para generar valor a la institución.	3.0	1.0	3.3	0.6			3.2	0.8			3.0	1.0			3.3	0.6	3.2	0.75	
Esta satisfecho con los resultados de gestión que ha obtenido su tesorería en los últimos 6 meses.	4.0	0.0	4.0	1.0	4.0	0.7			4.0	0.0			4.0	1.0			4.0	0.71	
<b>ORGANIZACIÓN Y COORDINACION</b>																			
Le parece que las decisiones estratégicas institucionales son adecuadamente socializadas y discutidas con los actores relevantes.	3.3	0.8	2.9	1.2	2.5	0.8	3.6	1.0	3.0	1.0	3.7	0.6	2.0	0.0	3.5	1.3	3.1	1.04	
Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la organización.	3.0	0.6	2.9	0.9	2.7	0.8	3.1	0.7	3.0	1.0	3.0	0.0	2.3	0.6	3.3	1.0	2.9	0.76	
Específicamente existe una buena comunicación y difusión de la información estratégica hacia las tesorías.	3.5	1.4	2.6	1.5	2.2	1.5	3.7	1.1	3.0	1.7	4.0	1.0	1.3	0.6	3.5	1.3	3.0	1.47	
Por ejemplo planificación estratégica, gestión de riesgo, etc.	3.7	1.5	4.0	1.7	3.8	1.5	3.7	1.1	3.7	1.5	4.0	1.0	4.0	1.7			3.8	1.47	
¿Usted conoce y utiliza las herramientas de gestión y sus indicadores asociados? La herramienta le es útil para tomar decisiones? ¿debería mejorar en algo?	2.5	0.7	4.5	0.7			3.5	1.3	3.7	1.5	2.5	0.7	4.5	0.7	4.5	0.7	3.5	1.29	
Los Tesoreros y Jefes de departamentos de las Tesorerías Regionales conocen y utilizan las herramientas de gestión y sus indicadores asociados.	4.3	1.0	4.2	0.4	4.0	0.7	4.4	0.5	3.5	0.7	5.0	0.0	4.3	0.6	4.0	0.0	4.2	0.83	
La institución tiene definido claramente a los directivos y/o personas responsables de cada proceso que se desarrolla.	3.0	0.0	4.0	1.0	3.5	0.8			3.0	0.0			4.0	1.0			3.5	0.84	
¿Usted puede determinar quienes son estos encargados o responsables de cada proceso y ponerse en contacto con ellos, si lo quisiese.	3.7	1.2	3.0	1.1	3.2	1.1	3.3	1.3	3.7	1.2	4.7	0.6	2.5	0.7	3.3	1.3	3.2	1.09	
Existe buena comunicación y coordinación entre el Dto. de planificación y las tesorías.	4.7	0.6	4.7	0.6			4.7	0.5			4.7	0.6			4.7	0.6	4.7	0.52	
Existe buena comunicación y coordinación entre las Divisiones y las Tesorerías	2.0	0.0	3.8	1.3	2.7	1.2	4.5	0.7	2.0	0.0	4.7	0.6	3.3	1.5	4.5	0.7	3.1	1.36	
<b>LIDERAZGO</b>																			
Los conocimientos y habilidades gerenciales de la Alta Dirección del Servicio (tesorero general, jefes de división) son adecuados. Es decir, focalizan a la organización en lo importante y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.	4.3	0.6	3.8	1.2	4.0	0.7	4.0	1.4	4.5	0.7	4.0	S/I	3.7	0.6	3.7	0.6	4.0	1.00	
La Alta Dirección del servicio esta comprometida en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.	3.7	0.6	3.6	0.5	3.7	0.6	3.6	0.5			3.7	0.6	3.7	0.6	3.7	0.6	3.6	0.52	
Los conocimientos y habilidades gerenciales de los Tesoreros Regionales son adecuados. Es decir, focalizan a la organización en lo importante y ejercen un liderazgo adecuado sobre el personal.	4.5	0.7	3.6	1.0	3.3	0.6	3.8	1.3	4.5	0.7			3.3	0.6	3.8	1.3	3.6	0.98	
Los Tesoreros Regionales, Provinciales y Jefes departamentales están comprometidos en la aplicación y uso de las herramientas de gestión.	4.5	0.7	2.3	0.6	3.2	1.3			4.5	0.7			3.3	0.6	3.8	1.3	3.2	1.30	
Todos los funcionarios tienen claras cuales son sus funciones, responsabilidades y el nivel de autoridad con el que cuentan para desarrollarla.	3.3	1.0	3.6	1.1	3.3	1.3	3.6	1.0	2.0	0.0	3.7	0.6	3.7	1.2	3.5	1.3	3.5	1.04	
Las herramientas de gestión disponibles en las tesorías regionales aportan información suficiente y apropiada para las jefaturas, facilitándoles las tomas de decisiones. ¿Qué debe mejorar?	4.2	0.4			4.5	0.7	4.0	0.0	4.5	0.7	4.0	0.0	3.7	0.6	3.7	1.2	3.5	1.04	
Los Tesoreros Regionales y Jefes de departamento tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones estratégico-operativa a nivel de sus tesorías regionales.																		4.2	0.45

Tesororería General de la República TGR	Total Directivos		Total Técnicos		Total Internos		Total Externos		Directivo Interno		Directivos Externos		Técnico Interno		Técnico externo		TOTAL		
	Prom	DE	Prom	DE	Prom	DE	Prom	DE	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Prom	D.E.	Promedio	Des. Est.	
<b>PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCIÓN USUARIO</b>																			
La Cobertura, Eficiencia y Calidad de los servicios y productos entregados por las Tesorerías Regionales a los Usuarios son satisfactorios.	4.0	S/I	4.5	0.6	4.3	0.5	5.0	S/I	4.0	S/I			4.3	0.6	5.0	S/I	4.4	0.55	
La tecnología y el know how disponibles en la tesorería regionales es similar al de otra unidades o departamentos de la institución.	4.0	0.0	3.0	0.9	3.2	1.0	3.7	0.6	4.0	0.0			2.3	0.6	3.7	0.6	3.3	0.87	
Las quejas de los usuarios, cuando ocurren, son atendidas oportunamente. Y son consideradas como información importante para la gestión de las tesorerías.	3.0	0.0	3.7	0.6	3.3	0.5			3.0	0.0			3.7	0.6			3.3	0.52	
<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE</b>																			
La información generada del control de la ejecución presupuestaria es un insumo importante para el control de gestión de las tesorerías regionales. Es considerada para tomar decisiones relevantes.	4.0	0.0	4.0	1.3	3.7	1.5	4.2	0.8					4.0	0.0	4.3	1.2	4.0	1.00	
<b>RECURSOS</b>																			
El aporte presupuestario fiscal es suficiente para sustentar una optima operación de la organización.	3.5	1.0	1.0	AET	3.3	1.5	3.0	1.4	3.3	1.5	3.7	0.6			1.0	AET	3.1	1.35	
El aporte presupuestario fiscal es suficiente para sustentar las actividades propias de su departamento y dar cumplimiento a las metas que le han establecido.	3.0	1.4	4.3	0.6	3.8	1.1			3.0	1.4			4.3	0.6			3.8	1.10	
Las capacidades y perfeccionamiento son pertinentes con las necesidades demandadas de la Gestión Estratégica.	3.7	0.6	2.3	1.3	2.7	1.2	4.0	AET	3.7	0.6			1.7	0.6	4.0	AET	2.9	1.21	
<b>RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>																			
En las tesorerías regionales existe la disponibilidad de personal necesario en cantidad y cantidad, de manera tal de cumplir sus objetivos y metas estratégicas.	2.7	0.6	3.4	0.9	3.3	0.8	2.5	0.7	2.7	0.6			4.0	0.0	2.5	0.7	3.1	0.83	
En las Tesorerías hay un ambiente propicio a la innovación, que facilite la introducción, modificación y utilización de nuevas herramientas de gestión.	3.0	1.7	2.3	0.5	2.7	1.2	2.0	AET	3.0	1.7			2.3	0.6	2.0	AET	2.6	1.13	
Los funcionarios de su Tesorería están motivados con su trabajo.	4.0	0.0	3.3	0.6	3.7	0.5			4.0	0.0			3.3	0.6			3.7	0.52	
Los funcionarios de las Tesorerías comprenden y están comprometido con el cumplimiento de las metas e indicadores de gestión	4.5	0.5	3.8	1.5	3.5	1.2	4.8	0.4	4.3	0.6	4.7	0.6	2.7	1.2	5.0	0.0	4.2	1.11	
<b>SISTEMAS Y CONTROL DE GESTIÓN</b>																			
La unidad de planificación está validada y es un aporte a la gestión de las tesorerías.	2.8	1.0	1.8	0.5	2.2	1.0	2.5	S/I	2.7	1.2	3.0	S/I	1.7	0.6	2.0	S/I	2.3	0.89	
Los sistemas de información interna TI, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de las Tesorerías. (control de Gestión)	2.5	0.7	3.5	1.0	3.0	1.0	4.0	AET	2.5	0.7			3.3	1.2	4.0	AET	3.2	0.98	
La información disponible para las Tesorerías es adecuada suficiente y oportuna para controlar efectivamente la gestión de las mismas.			3.0	1.4	3.0	1.4							3.0	1.4			3.0	1.41	
<b>POSICIONAMIENTO, MARKETING Y COMUNICACIÓN</b>																			
La Institución recibe, analiza y considera la información proveniente de la comunidad, usuarios y/o clientes, para evaluar su gestión.	4.0	S/I	4.5	0.6	4.0	0.0	5.0	0.0	4.0	S/I			4.0	0.0	5.0	0.0	4.4	0.55	
<b>PREGUNTAS CUALITATIVAS</b>																			
<b>TOTALES</b>																		<b>3,51</b>	<b>0,53</b>