

Universidad de Valparaíso

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA

"ANÁLISIS DE LA ATENCIÓN AL
PÚBLICO EN LA TESORERÍA
PROVINCIAL DE GUILLOTA"

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ALUMNA

ELISABETH ESCANILLA FERNANDEZ

Profesor Guía:

SR. OSVALDO PIZARRO

VALPARAISO, JULIO 2010



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“ANÁLISIS DE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LA TESORERÍA
PROVINCIAL DE QUILLOTA”**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

R.8341

ALUMNA
ELISABETH ESCANILLA FERNANDEZ



PROFESOR GUÍA
OSVALDO PIZARRO

VALPARAÍSO, JULIO 2010

INDICE.

Capítulo 1.

Introducción.....	4
Marco Referencial.....	6
Contexto Actual.....	11
Funciones de la Tesorería General de la Republica.....	15
Estructura Orgánica de la Tesorería General de la Republica.....	16
Organigrama de la Tesorería General de la Republica.....	18
Estructura y funcionamiento actual de la Tesorería Provincial de Quillota.....	19
Organigrama de la Tesorería Provincial de Quillota.....	20
Revisión conceptual sobre el Problema.....	24

Capítulo 2.

Marco Metodológico.....	31
Planteamiento de Problema.....	32
Objetivos.....	34
Método de Trabajo.....	35
Descripción de la Muestra.....	35
Instrumentos Aplicados.....	36
Tabulación de Resultados.....	36

Capítulo 3.

Propuesta Técnica	43
Resultados Esperados.....	47

Conclusiones.....	48
-------------------	----

Bibliografía.....	51
-------------------	----

Anexos.....	54
-------------	----

“ANÁLISIS DE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LA TESORERÍA PROVINCIAL DE QUILLOTA”

RESUMEN.

En el contexto nacional actual nos encontramos con una sociedad más informada, crítica y que tiende a la participación. Este nuevo entorno, obliga y exige el replanteamiento de la gestión gubernamental para atender de forma eficaz, eficiente y oportuna a las crecientes necesidades de la ciudadanía.

Es un hecho indiscutible que el desafío de modernizar el Estado y sus instituciones ha sido un tema que ha estado presente en la agenda de cada gobierno.

Modernizar el sector público a partir de la estructuración de un Estado al servicio de los ciudadanos.

Por lo tanto se trata de cambiar la estructura de procedimientos de la burocracia pública tanto como las actitudes y conductas de los funcionarios públicos.

A partir de lo ya nombrado, en cuanto a las actitudes y conductas de los funcionarios, se realiza una investigación para saber si la Tesorería Provincial de Quillota cumple su objetivo principal, que es estar al servicio de los ciudadanos y si el servicio que se les brinda cumple con las exigencias que requieren los clientes.

Esta investigación comienza por una encuesta realizada en Santiago de 2008 sobre Satisfacción y Perfil del Usuario. Esta encuesta será una base importante para el estudio que se quiere lograr, que es principalmente medir el nivel de satisfacción de los clientes.

Para esto se realizara un análisis mediante instrumentos para medir como capta los ciudadanos el servicio que les brinda este servicio.

Al describir el servicio se podrá determinar cuáles son sus puntos débiles en diferentes factores que influyen en la atención al cliente.

Por lo tanto la mirada que se le dará a la Tesorería Provincial de Quillota será de una forma externa, porque se verá si cumple con su objetivo principal que es brindar una atención rápida, clara y oportuna.

Para esto se estudiara si este servicio cumple con los factores esenciales para que su objetivo se cumpla y su objetivo principal es estar al servicio de los ciudadanos

INTRODUCCION.

El Gobierno ha visto en los ciudadanos el cliente más exigente teniendo presente que estos, son quienes lo sufragan, ya sea de manera directa o a través del pago de sus impuestos, y por ende le debe la mejor atención a sus requerimientos.

Las políticas públicas, en este contexto, deben ser concordantes con el cumplimiento de los objetivos y más aún con la visión de nación que el titular del Poder Ejecutivo ha comprometido con la sociedad durante su gestión.

El Programa de Modernización de la Administración Pública 2000-2006 hace hincapié en La Reforma de Gobierno y Modernización de la Administración Pública que dicta lo imprescindible de tener una Administración Pública accesible, moderna y eficiente es un reclamo de la población, un imperativo para cooperar al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del avance democrático. A su vez propone desarrollar criterios nuevos y más pertinentes para la medición del desempeño, con el objeto de contar con más elementos que evalúen la calidad del servicio, la opinión razonada de la población y la capacidad de respuesta de cada dependencia para atender satisfactoriamente los requerimientos de la ciudadanía.

Lo anterior, conlleva a que todas las instituciones públicas deban realizar máximos esfuerzos en mejorar su estructura y si es necesario, efectuar cambios que vayan en beneficio de poder realizar las tareas de mejor manera, o sea una gestión que permita satisfacer en gran parte las necesidades de los usuarios, para cumplir a lo ordenado por el Gobierno.

Desde los inicios del proceso de la conquista, la Tesorería General de la Republica, ha cumplido un importante Rol en la Administración del Estado, la que ha evolucionado en pos de ser más eficiente en el cumplimiento de sus funciones como tal. A partir de esto se investigara la Tesorería Provincial de Quillota pero de una forma externa, quiere decir como perciben la atención brindada por este servicio los ciudadanos.

De acuerdo a lo anterior, este trabajo es solo un intento por colaborar con la Misión de la Tesorería, su razón de existir, con su Visión en la que involucra tecnología y funcionarios, fuertemente unidos para el desempeño de las tareas y cumplimiento de los objetivos que es estar al servicio de las personas.

En el desarrollo del trabajo, se podrán visualizar cuál o cuáles son las debilidades detectadas, aplicando herramientas de Observación, basándose en el tiempo de demora

en la atención del usuario y posteriormente llegar a la intervención del problema y conclusiones del trabajo.

CAPITULO I.

MARCO REFERENCIAL.

Tesorería General de la Republica.

Reseña Histórica.

Jerónimo de Alderete, primer Tesorero de Chile, fue uno de los más destacados compañeros de Valdivia en su expedición conquistadora. Nació en Olmedo, León, en 1517. Pasó a las Indias en 1537. Fue uno de los primeros vecinos de Santiago; regidor del Cabildo en variadas ocasiones; militar destacado en expediciones en Arauco; estuvo presente en las fundaciones de Concepción, Imperial, Valdivia y Villarrica. Falleció de fiebre palúdica cuando se hallaba viajando desde España a Chile para hacerse cargo de esta gobernación, en 1556.

La primera Caja Real fue la de Santiago. Durante los años siguientes, se fueron fundando otras, paralelamente al desarrollo de nuevos emplazamientos urbanos. Estas Cajas tuvieron un pasar bastante agitado durante los años de la Conquista, ya que debían enfrentar las circunstancias de la guerra así como las intervenciones de gobernadores y militares que las usaban a su arbitrio. La irregularidad fue la tónica en el funcionamiento de las funciones de la tesorería durante los primeros años del asentamiento español en Chile, siendo las Cajas más permanentes las de Valdivia, La Serena y Concepción.

La Expansión y Prosperidad Económica. Las Reformas de 1875 y 1883.

El siguiente periodo dentro de la evolución de las funciones de Tesorería está marcado por la general expansión económica que experimenta el país durante el último cuarto del siglo pasado. Las importantes exportaciones de plata y trigo, base de la recuperación económica durante la etapa conservadora, fueron acompañadas de un desarrollo comercial significativo, que encontró un símbolo más claro en el dinamismo comercial de Valparaíso. La mayor cantidad negocios, el surgimiento (desde la década de 1850) de un germinal sistema bancario, junto a otros factores, hicieron que se manifestara la necesidad de un reordenamiento de los servicios de Tesorería.

Bajo la administración de Federico Errázuriz Zañartu se produjo la reorganización de los sistemas hacendísticos del Estado que afectó a las funciones de Tesorería. Fruto de este proceso es que surgió la ley del 22 de Diciembre de 1875, mediante la cual se hacía desaparecer a la Tesorería General y se creaba un organismo denominado Dirección de

Tesoro, encargado de coordinar y supervisar a las recién creadas tesorerías provinciales y departamentales.

La reorganización de la Hacienda Pública entregaba las tradicionales funciones de Tesorería a dos oficinas: la Dirección del Tesoro y de Amonedación y las Tesorerías Provinciales y Departamentales. Con respecto a la primera, sus funciones se describen en el artículo 7º de la ley y son, en lo concerniente a la sección del Tesoro, las siguientes:

- Llevar un libro del movimiento del Tesoro.
- Cuidar de que las oficinas pagadoras tengan los fondos precisos para efectuar los pagos, circulando el haber del Tesoro de unas oficinas a otras, según las necesidades. Llevar a cada oficina una cuenta especial del Tesoro que administra.
- Depositar los fondos sobrantes en el banco o bancos que designe el Presidente de la República.
- Llevar el libro de refrendación de los decretos que se expidiesen en los Ministerios para disponer que la oficina que debe hacer el gasto tenga los fondos necesarios. La refrendación se hará después que el decreto hubiere sido anotado en la corte de Cuentas.
- Pasará a la dirección de Contabilidad General un estado mensual del movimiento del Tesoro.

Contexto Histórico en que se da la Reorganización de la Tesorería en 1927¹.

La década de los años 20^o fue un periodo crucial en la evolución histórica chilena del presente siglo. Inaugurada con lo que, en la visión tradicional, se ha entendido como la llegada de los sectores medios al gobierno a través del triunfo de la candidatura presidencial de Arturo Alessandri Palma, es una década de crisis y reordenamiento de casi todas las estructuras del país. Es en este período cuando se manifiesta la debilidad del sistema parlamentario tradicional, asociado a una concepción política oligárquica, que Alessandri pretendía modificar mediante el ejercicio paralelo de una fuerte y retórica crítica a la canallada dorada, junto a la captación de los pujantes sectores medios y populares urbanos, a través del liderato carismático.

La evolución política de período alessandrista, que marca una suerte de anulación mutua entre un ejecutivo con pretensiones autoritarias, pero sin poder y un legislativo que intentaba evitar la crisis del sistema, tiene su punto de quiebre en los años 1924 y 1925. Intervenciones militares que incorporan contenidos de la antes desdeñada cuestión social, dan como fruto una reorientación del marco político global del país, con una nueva constitución de cuño presidencialista.

De los Estados Unidos provinieron los consejos técnicos para la reorganización de los sistemas de hacienda de los países americanos. La célebre misión Kemmerer, que recorrió el continente asesorado, entre otros países andinos, al gobierno de Chile planteó una serie de reformas necesarias para la educación del sistema hacendístico. Entre ellas, junto con la creación de los bancos centrales como reguladores de la emisión, propuso la reestructuración de los servicios encargados de la recaudación y administración de los fondos fiscales, para garantizar mayores ingresos al Estado, con los cuales llevar a cabo las crecientes tareas que, sin el paso de los años, se la iban a ir asignando.

En el caso chileno, se sugirió la continuidad de una estructura en la que había una conveniente separación de las funciones de recaudación tributaria, por una parte, y de fiscalización, por otro lado. Así, las funciones de impuestos y Tesorería serían mantenidas

¹ Documento Histórico de la Tesorería General de la República

como individuales, de acuerdo a las observaciones realizadas al respecto por el asesor económico norteamericano.

Los consejos del profesor Edwin Kemmerer fueron llevados a la practico a través de variadas medidas. Es necesario mencionar, para lo relativo a los aspectos de la recaudación de fondos fiscales, que en Julio de 1927 se decreto una nueva ordenanza de aduanas. En el mes de agosto, como medida complementaria, se dictaron nuevos decretos. El N° 1370, relativo a la reorganización del sistema de impuestos internos, que significo una reestructuración de la Dirección General de Impuestos Internos. Dicha Dirección, antecesora del actual Servicio de Impuestos Internos, tiene sus orígenes más próximos en las iniciativas del gobierno de Germán Riesco, en el cual se establecieron impuestos a la producción de alcoholes en 1902, originándose la producción de alcoholes en 1902, organizándose la "Administración de los Impuestos Sobre Alcoholes", que en los años siguientes, irá ampliando su área de acción a otros tributos. En 1912 pasa a denominarse Dirección General de Impuestos y, en 1916 Dirección General de Impuestos Internos.

Este organismo, como todos los relacionados con la percepción de tributos, estaba en una etapa de necesaria modernización y centralización, en la medida que aumentaban sus exigencias. En enero de 1924 se promulga la primera ley sobre impuestos a la renta, lo que aumenta la labor de la Dirección y justifica su reforma administrativa, inserta en el plan modernizador del primer período ebanista, guiada por los consejos económicos legados por la misión Kemmerer.

Junto con el Decreto Ley mencionado, se promulga el N° 1708, de reorganización y centralización de los servicios de Tesorería, dando lugar a la creación de la Tesorería General de la República.

CONTEXTO ACTUAL.

La Tesorería General de la República, en el contexto de las actuales políticas de Gobierno, se encuentra en constante desarrollo de nuevas estrategias producto además de las principales dimensiones que caracterizan el entorno actual por el que atraviesa la Administración Pública, para centrarse en la demanda de la sociedad de un nuevo modelo de "Administración inteligente", pensante, innovadora, flexible y adaptativa; capaz de corregir sus errores, aprender de la experiencia, y sensible a las fuerzas que actúan, tanto en su entorno como internamente, así como de desarrollar y consolidar estructuras y esquemas de comprensión y de acción en su orientación continua hacia la consecución de su visión, misión, objetivos y metas. En definitiva, una Administración eficaz, eficiente y de calidad, que oriente y aproxime la decisión política y su actividad a los ciudadanos, basada en nuevas formas organizativas y nuevos modelos de dirección y gestión pública, orientados a dar un servicio de la máxima calidad a la sociedad, los ciudadanos y a sus clientes institucionales.

En el año 2003, se promulga la Ley Nº 19.880, sobre procedimientos administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado. Aplicación en el servicio de tesorerías *.

En el marco de esta Ley se han abierto otras Tesorerías, con el objeto de facilitar los trámites de los usuarios, a su vez se ha dado mucha importancia en cuanto a la inversión en tecnología y capacitación de los funcionarios.

Hoy, la Tesorería General de la República, se ve bien encaminada conforme a lo requerimientos del Gobierno, de la ciudadanía y también de los propios empleados, siguiendo así por el camino de su Misión y su Visión.

*** (Ver Anexo 1)**

Misión.

“Somos el Servicio Público responsable de recaudar y cobrar los tributos y créditos del sector público; pagar las obligaciones fiscales y administrar los recursos financieros para el funcionamiento del Estado, contribuyendo al desarrollo de Chile”.

Visión.

“Ser el Servicio Público de vanguardia en la administración tributaria y financiera, moderno y eficiente en la gestión de recaudar, cobrar, pagar y administrar los fondos públicos; que brinde una atención personalizada e integral de alta calidad con la más avanzada tecnología integrado por un equipo de personas capacitadas, participativas, altamente motivadas y comprometidas con los valores y objetivos institucionales”.

Rol Social.

Siendo la tesorería General de la República la responsable de la obtención de los recursos financieros del sector público y de su posterior distribución y control, según lo determinado en el presupuesto de la Nación, ella cumple, una importante función social.

Contribuye al Desarrollo Económico y Social del País.

Llevar a cabo la recaudación y cobranza en forma oportuna y eficiente, junto con la puesta en práctica de políticas que favorezcan al máximo el cumplimiento del pago de los impuestos, permite al fisco obtener los recursos que requiere para financiar los programas sociales, especialmente aquellos dirigidos a atender a los sectores menos favorecidos, en áreas como la salud, la vivienda y el mejoramiento de la educación.

La Recaudación, custodia y distribución de los recursos del Fisco, entonces, no son simples funciones técnicas, sino que tienen un impacto importante en el bienestar del país.

Preserva la justicia social.

A través de los distintos mecanismos con que la Tesorería ha sido facultada, se busca permanentemente lograr equidad ante las distintas situaciones que enfrentan los ciudadanos en el cumplimiento de sus obligaciones con el Estado. Por una parte, la tesorería cumple la función de resguardar el interés fiscal, al exigir el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, utilizando procedimientos que van desde la

aplicación de multas e intereses hasta la cobranza judicial de las mismas. Por otra parte, cuenta con los mecanismos para evaluar y otorgar condiciones más adecuadas a quienes enfrentan situaciones puntuales difíciles, facilitando el cumplimiento de las obligaciones según la realidad económica y social de los involucrados.

Dar un buen servicio público.

La Tesorería ha seguido una política que busca facilitar, hacer más comprensibles y simples los trámites que los usuarios deben realizar en sus oficinas. Desde que los últimos gobiernos de turno han buscado el mejoramiento de los servicios públicos, se tomaron iniciativas y reestructuro la institución, aplicando Tecnología de avanzada, altas capacidades técnicas y humanas destinadas a enfrentar los crecientes desafíos que presenta el acelerado desarrollo del país y la necesidad de establecer un estilo de relación, entre el Estado y los ciudadanos, basado en el respeto y la calidad de servicio.

Valores institucionales.

Los valores propios de la Tesorería, están estrechamente ligados a la esencia del servicio público y son concordantes con sus funciones. La Tesorería General de la República, como organismo integrante de la administración financiera del estado, reconoce entre sus valores primordiales los siguientes:

Honestidad: valor relacionado con la transparencia de la gestión y de la información a los ciudadanos. Este valor se ha reforzado con el estricto respeto al principio del “secreto tributario”, pues la Tesorería, en su condición de garante de la información que administra respecto de la situación fiscal de cada ciudadano o empresa, solo permite que se pueda ser conocido por ellos, su mandatario legal o a solicitud de un tribunal. La honestidad posee en si un valor esencial, ligado estrechamente al tipo de tarea que se desempeña: la administración de los fondos públicos, que son recursos que pertenecen a todos los chilenos.

Probidad: valor que consiste en la integridad, rectitud y honradez. Esta característica incorpora elementos ligados a la conducta general, a la calidad la relación con el usuario y con los pares y al sentido más profundo del servicio

público que es estar disposición de los ciudadanos que concurren a sus oficinas.

Compromiso social: define que el destinatario de las acciones de la tesorería es el ciudadano y el sentido de éstas es aportar a un mejoramiento de la calidad de vida de todos los chilenos.

Igualdad ante la ley: Este principio obliga a que las acciones de cobro o el pago de los beneficios sean ejecutados con estricta imparcialidad, sin que lo odioso o favorable de una disposición subjetiva lleve a actuar con criterios distintos a los exigidos por la ley.

Legalidad: cabal acatamiento a la normativa legal aplicada a la Tesorería. Periódicamente se envía al Ministerio de Hacienda proyectos de modificaciones legales, sea de carácter meramente administrativo o, en algunos casos, para dar solución a alguna situación de inequidad.

Justicia: valor del sistema de finalidad fiscal expresado en progresividad, claridad, sencillez y certeza normativa.

Funciones de la Tesorería General de la Republica.

Como institución integrante de la Administración del estado y perteneciente al Gobierno Central, la Tesorería debe llevar a cabo una serie de funciones asociadas al cumplimiento de su misión:

Recaudación: A través de la recaudación de los ingresos fiscales contribuye de manera activa al cumplimiento de la acción del Estado, tanto en su rol regulador como en el cumplimiento de objetivo ético de velar por el bien común.

Cobranza: Le corresponde efectuar la cobranza administrativa, judicial o extrajudicial de los impuestos fiscales en mora, de las multas aplicadas por autoridades administrativas, de los créditos fiscales a los que la ley da el carácter de impuesto de las demás deudas de cualquier naturaleza que tengan los ciudadanos con el Estado.

Pago de obligaciones fiscales: A través de sus oficinas distribuye fondos fiscales a las instituciones públicas y a personas naturales y jurídicas, dando cumplimiento a lo dispuesto en la ley de presupuestos de cada año.

Administración de la Deuda Pública: Es responsable de la gestión de la deuda pública. La tesorería está facultada legalmente para efectuar emisiones de bonos, pagarés u otras obligaciones que las leyes dispongan, aceptarlos o endosarlos y ordenar su colocación. En el ejercicio de esta función, debe concurrir al pago de los compromisos y obligaciones, asumidos por el Fisco de Chile, provenientes del uso de créditos financieros.

Genera y entrega información relevante: Provee a la autoridad económica de información contable y estadística, indispensable para la definición de la política fiscal y la evaluación de la marcha de las finanzas públicas.

Lleva la contabilidad: Administra la Cuenta Única Tributaria.

Estructura Orgánica de la Tesorería General de la Republica.

La actual estructura Orgánica que rige a la Tesorería, fue definida por el decreto con fuerza ley N° 5 del Ministerio de Hacienda, en 1963. Posteriores modificaciones legales la han ido perfeccionando, siendo la más reciente la que tuviera lugar con ocasión de la promulgación de la ley N° 19.041, en febrero de 1991.

Este cuerpo legal señala que la Tesorería General de la república estará compuesta por una Tesorería General, cuya sede será la capital de la República, por Tesorerías Regionales en cada una de las Regiones del país y por Tesorerías Provinciales. Son las Tesorerías Regionales y Provinciales las unidades operativas que cumplen las funciones de recaudación, pagos y cobranza morosa.

La Tesorería General, a su vez, cuenta con las siguientes Divisiones y que de acuerdo al ordenamiento, en términos muy generales les toca cumplir con las siguientes funciones:

- **División de Personal:** es el responsable de administrar los recursos humanos del Servicio, debiendo velar por la generación de políticas tendientes a su desarrollo, perfeccionamiento, y por la correcta aplicación de las normas legales y reglamentarias relativas a las materias de su competencia.
- **División de Administración:** administra los recursos físicos y financieros del servicio, debiendo velar por la correcta aplicación de las normas legales y reglamentarias relativas a estas materias.
- **División de Operaciones:** le corresponde la tuición y control de las Tesorerías Regionales y por intermedio de éstas las Tesorerías Provinciales, con el objeto de lograr el óptimo funcionamiento de ellas. En el cumplimiento de esta función debe proporcionarles orientación y apoyo a su gestión, efectuando una periódica evaluación de ellas.
- **División Jurídica:** debe asesorar al Tesorero General en materias legales del Servicio e informar acerca de todos los asuntos jurídicos que sean de competencia del Servicio.
- **División de Contraloría Interna:** su misión es la de supervisar el correcto

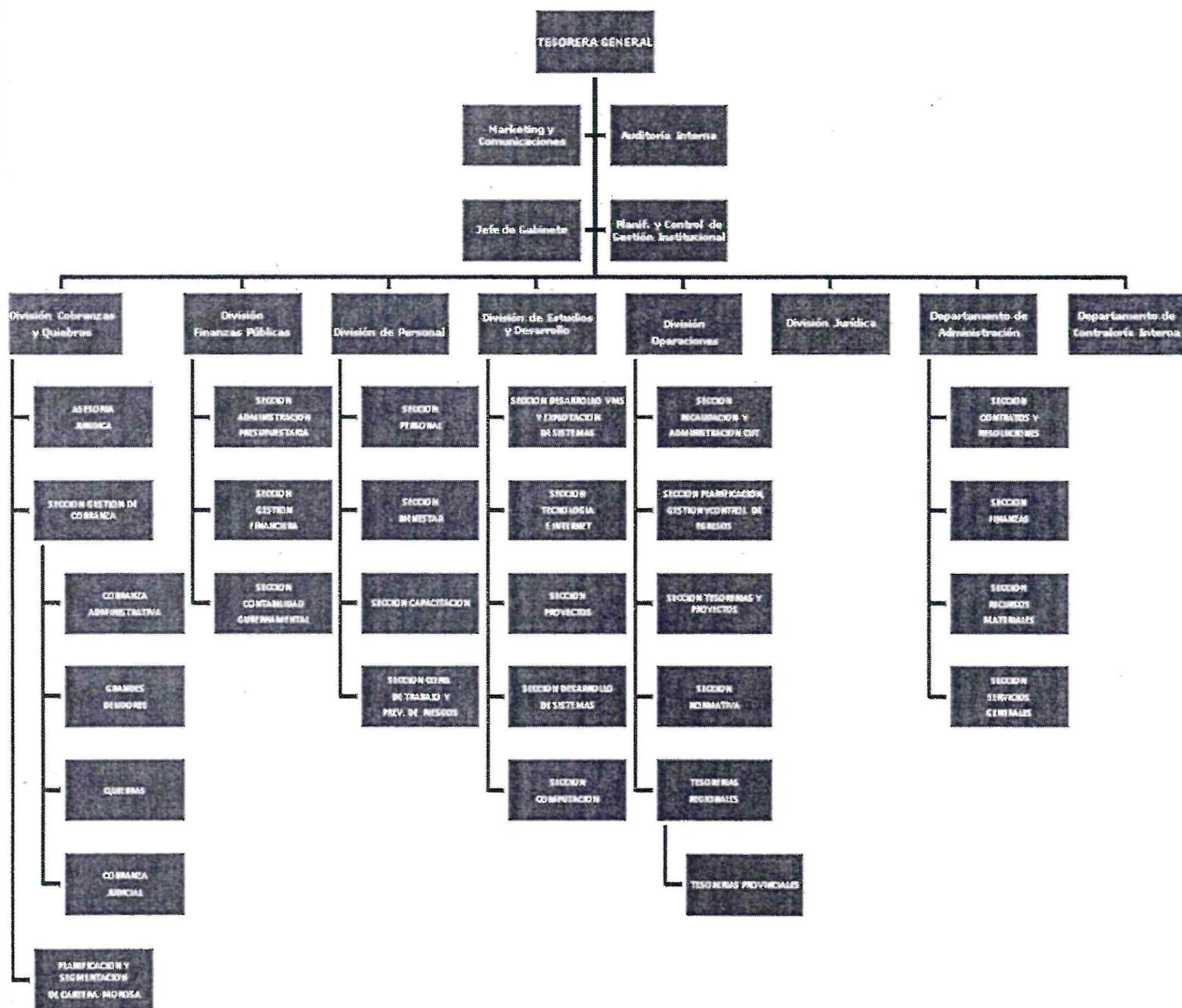
cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y administrativas relativas a los procedimientos orgánicos, financieros y de fiscalización que compete aplicar al Servicio.

- **División de Finanzas Públicas:** le corresponde administrar la Cuenta única Fiscal principal y las demás cuentas abiertas por la Tesorería General de la República en el Banco Central de Chile para la ejecución del presupuesto del sector público.
- **División de Estudio y Desarrollo:** analiza y propone al Tesorero General las normas y procedimientos operativos del Servicio. Coordina los sistemas de información con los Servicios de la Administración Tributaria y otras instituciones.
- **División de Cobranzas y Quiebras:** le corresponde al Tesorero General la programación de la cobranza de tributos y demás créditos fiscales a nivel nacional, e impartir instrucciones para su ejecución, control y evaluación.

Actualmente el Tesorero General de la República es Pamela Cuzmar Poblete, quien es la encargada de dirigir y controlar el cumplimiento de las políticas del Servicio, velando el cumplimiento de la probidad administrativa.

Las Divisiones indicadas cumplen la función de apoyar de forma sólida a la Gestión del Tesorero General de la República, para el logro y cumplimiento de las Metas y Objetivos propuestas por el Servicio.

Organigrama de la Tesorería General de la Republica.



Estructura y funcionamiento actual de la Tesorería Provincial de Quillota.

Estructura Orgánica:

La Tesorería Provincial de Quillota cuenta actualmente con una dotación de 14 personas que se desempeñan en las siguientes áreas:

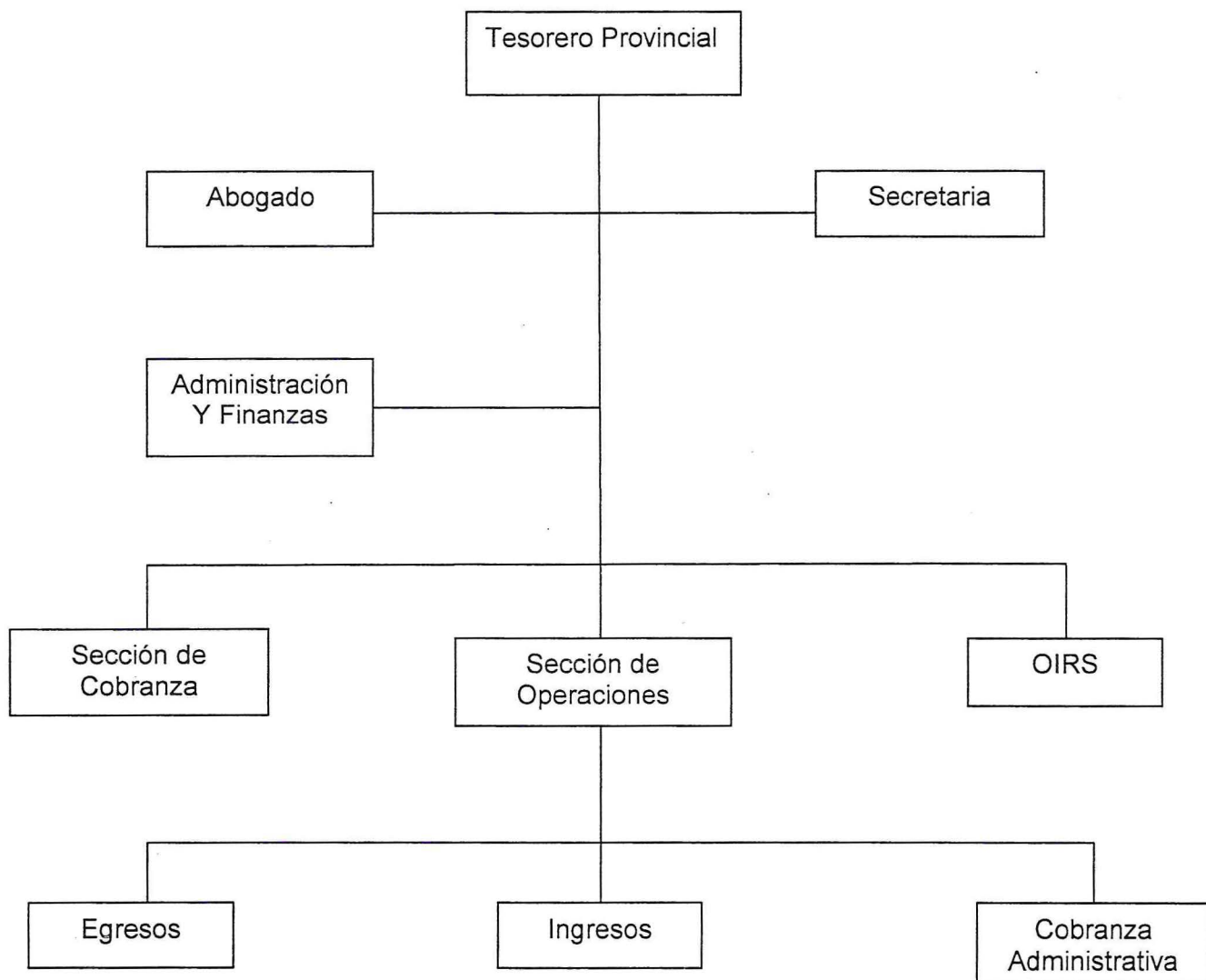
- Tesorero Provincial de Quillota
- Abogado Provincial
- Sección Operaciones
- Sección Cobranza
- Jefe Administración y Finanzas
- Secretaria

De acuerdo a lo anterior, la dotación de esta Tesorería Provincial está compuesta por 14 funcionarios; 1 de la Planta Directiva, 8 de la Planta Administrativa y 5 funcionarios a Contrata.

Cada uno de estos funcionarios, además de ejecutar sus tareas, deben estar en condiciones de atender público en general, sirviendo de guía en las consultas de la comunidad; y de este modo lograr ser un servicio comprometido con la provincia.

En el organigrama de la Tesorería Provincial de Quillota se puede apreciar la estructura interna bajo la cual opera esta oficina actualmente.

Organigrama de la Tesorería Provincial de Quillota.



Tesorero Provincial*

El Tesorero es nombrado y removido por el Tesorero General de la República, es su representante en la Provincia. Ejerce las labores que le competen en materia de custodia del Tesoro Público y tiene a su cargo la administración superior de la respectiva provincia en la esfera de atribuciones que corresponden a su calidad de Tesorero Provincial, de acuerdo al Decreto con Fuerza de Ley N°1 de 1994 texto refundido, Coordinado, sistematizado y actualizado del estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías. Además, el Tesorero define los objetivos estratégicos del Servicio, de acuerdo a las políticas y normas emanadas de la Tesorería General, en un proceso participativo con los funcionarios de su dependencia.

El cargo de Tesorero Provincial es de 3er Nivel jerárquico y su vacante es llenada a través de llamado a concurso interno por funcionarios de carrera y nombrado por el Tesorero General de la República, posteriormente es reafirmado su nombramiento a través de Resolución Interna del Departamento de Personal. ***(Ver anexo 2)**

Atribuciones del Tesorero.

Sin perjuicio de las atribuciones necesarias para el cumplimiento de sus obligaciones específicas, los Tesoreros Provinciales, tendrán, además, las siguientes:

1. Dirigir y administrar la Tesorería Provincial a su cargo.
2. Efectuar los pagos de remuneraciones, pensiones y demás obligaciones del estado
3. Dirigir, controlar y activar la Cobranza administrativa y judicial de las contribuciones y demás ingresos fiscales, como así mismo, de los procesos de las funciones de ingresos y egresos.
4. Representar a la Provincia de acuerdo a Leyes y Decretos de competencia de la Tesorería General de la República.
5. Dictar las normas internas que faciliten el buen funcionamiento de la Tesorería Provincial a su cargo.
6. Representar al Fisco en el otorgamiento y suscripción de escrituras públicas.
7. Ejercer en su provincia la función de Juez Sustanciador, de acuerdo al código tributario.
8. Participar en la planificación y gestión estratégica de la Cobranza.

9. Revisar el control y aprobación de Convenios y Condonaciones, de acuerdo a las legislaciones e instrucciones vigentes.
10. Firmar conjuntamente con el jefe de egresos los cheques de pago fiscales y los de los organismos públicos que atiende el Servicio.
11. Actuar en representación del Fisco en el otorgamiento y suscripción de escrituras públicas en los casos señalados por las leyes y decretos respectivos.
12. Representar al Servicio en el desarrollo y mantención de las relaciones públicas en su provincia.
13. Gestionar al personal de su directa dependencia, evaluar y calificar el desempeño laboral.

Funciones según área del trabajo:

- **Abogado Provincial:** Su función esta, en dar respuestas a todo tipo de presentaciones producto de la Cobranza y realizar la tramitación de las causas en los distintos Tribunales de la Provincia.
- **Jefe sección de operaciones:** Su función es la de velar por la depuración de la Cuenta Única Tributaria de los contribuyentes, custodiar la Especies Valoradas y velar por el normal funcionamiento en la atención de público.
- **Jefe sección cobranza:** Su función es la de realizar las gestiones para el logro de la recaudación, a través de las diligencias que efectúan los Recaudares Fiscales, además de velar por el correcto archivo, ordenamiento de las diligencias y resguardo de los Expedientes.
- **Jefe Administración y Finanzas:** Encargado del presupuesto para el correcto funcionamiento de la Tesorería.
- **Secretaria Tesorería:** Encargada del despacho y recepción de correspondencia, esta dependencia funciona además como oficina de la OIRS, (oficina de informaciones). Cumple la función de ejecutiva de la Cobranza Administrativa en forma telefónica.

- **Pagador de egresos:** Esta Unidad se ubica en la Sección Operaciones, y su función es la de efectuar los distintos pagos (Certificados de Riego, Cheques Caducados, desahucios, Resoluciones del S.I.I. y otros)
- **Analista ingresos:** Encargado de efectuar las operaciones necesarias, con el objeto de regularizar la Cuenta Única Tributaria del Contribuyente.
- **Recaudador fiscal:** Su función es la de realizar visitas en terreno a los contribuyentes que registran morosidad en el pago de sus impuestos, además de efectuar otras diligencias para el correcto proceso de la Cobranza de los impuestos.
- **Administrativo:** Su función es la de llevar un registro de los Expedientes, de coser las diligencias efectuadas por los recaudadores Fiscales, la de preparar las cargas de trabajo para estos. También realizan otras tareas, como secretaria, atención de público etc.
- **Auxiliar:** Es el encargado de mantener la oficina en optimas condiciones de limpieza y seguridad.

Revisión conceptual sobre el Problema.

En el plano de las acciones concretas de mejoramiento de gestión se determina procesos ya emprendidos por algunas instituciones en la prestación de servicios públicos masivos, intensivos en su mecánica de tramitación, como son las labores del Instituto de Normalización Previsional, los Servicios de Tesorerías en todo el país y el Servicio de Impuestos Internos.

En el año 1990, la Tesorería General de la Republica estableció un programa de Modernización que ha generado un proceso permanente y auto sostenido de cambios e innovaciones desarrolladas en el transcurrir del tiempo, permitiendo agilizar los procesos.

El desarrollo y la profundización de los proyectos institucionales que se están llevando a cabo, se han visto reflejados principalmente en la concreción de los siguientes logros:

- El desarrollo de nuevos sistemas informáticos y ampliación del equipamiento computacional.
- La generación oportuna y aumento de las demandas de cobranzas de impuestos y créditos morosos.
- La apertura de oficinas en distintas comunas de Santiago, como La Florida, Santiago poniente, San Bernardo, Ñuñoa, y otra oficina de recaudación en el Aeropuerto Internacional.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo de los funcionarios.
- El diseño y aplicación de un sistema permanente de capacitación del personal a distancia a través de intranet.
- Políticas de participación y desarrollo del personal.
- Conformación de un equipo ampliado de dirección y de un sistema de administración por objetivos.
- La profesionalización y tecnificación creciente de los funcionarios.
- El establecimiento de una política de comunicaciones tanto interna como externa.
- La generación de una nueva imagen corporativa de la Tesorería, acorde con la evolución experimentada en este periodo.
- La creación del portal de Portal de Pago de la Tesorería General de República.

- Pago electrónico de impuestos vía Internet, donde además las transacciones efectuadas por los contribuyentes con los bancos las pueden realizar también con tarjetas de crédito de casas comerciales, como Ripley, Falabella y Johnson's

El desarrollo de una nueva imagen por una evolución experimentada por la Tesorería, y la necesidad cada día más urgente de acercar el Servicio al usuario, dando a conocer el rol y su misión, llevaron a configurar una imagen institucional acorde con las modernizaciones incorporadas.

Uno de los parámetros que se determina para investigar si la Tesorería cumple su función es la satisfacción al cliente lo que es un requisito indispensable para ganarse un lugar para atraer la atención de los clientes de los clientes.

Por ello el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos,.. etc.) de las empresas exitosas.

Es importante conocer cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, como definirla, cuales son los niveles de satisfacción, como se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido para lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Se entiende como cliente o consumidor, el punto más importante el punto vital para cualquier empresa o institución. Por lo tanto resulta indispensable conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas. Cabe destacar que esto se debe cumplir ya que es de vital importancia para la supervivencia y prosperidad de las organizaciones tanto como empresas.

Las necesidades básicamente son un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo. Por lo tanto ese algo sirve para estudiar y saber lo que quiere el cliente, y es en este punto donde nos indica lo que se debe satisfacer.

Entonces se considera que hay que anticipar los requerimientos del consumidor o cliente y la satisfacción o deseo del cliente debe estar sincronizado con que se cumplan los objetivos de la organización o empresa y por lo tanto los ganadores son los que analizan cuidadosamente las necesidades.

Un punto importante para la investigación es que un cliente satisfecho atraerá más clientes para la empresa y en este caso para la organización debido a que este comunica las ventajas del servicio. Este aspecto es de gran relevancia para la promoción del servicio ya que se da a conocer su interés hacia los clientes. Por lo tanto el factor de la comunicación tiene dos aristas importantes, gracias a esto se puede analizar qué es lo que quiere el consumidor y al tener esa certeza este quedara satisfecho comunicando a los demás clientes la mejoría del servicio, y al mismo tiempo esto le trae prestigio a la organización por cumplir sus metas.

Por ello el servicio al cliente es una fuerza de retroalimentación del proceso de comunicación y debe vincularse estrechamente con las estrategias generales.

Rol del Servicio Público en la Atención al Ciudadano.

El paradigma tradicional de Administración Pública poseía un carácter eminentemente burocrático, centrado en el cumplimiento formal de la legislación y garante de los derechos del ciudadano frente a las posibles arbitrariedades del Estado². Dicho paradigma estuvo caracterizado por el énfasis en los aspectos políticos y burocráticos, en detrimento de los de gestión y relación o prestación de servicios a los ciudadanos, así como de criterios de seguimiento, evaluación y control, difuminando las responsabilidades entre los diferentes niveles de autoridad³.

El desarrollo y evolución de la sociedad, que es cada vez más compleja e interdependiente, provocó su movilización en demanda continua de mejores y más servicios, en nuevos ámbitos que difieren sustancialmente de la visión tradicional que nuestra sociedad tenía del sector público. Asimismo, se amplió el cuestionamiento de las bases tradicionales de la legitimidad de los poderes públicos⁴. Paralelamente, la

² Weber, J. (1957): *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, Glencoe, IL.

³ Wright, V. (1997): "Redefiniendo el estado: las implicaciones para la administración pública", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 3, mayo-agosto, pp. 48-53.

⁴ Mendoza, X. (1990): "Técnicas gerenciales y modernización de la Administración pública en España", *Revista Documentación Administrativa*, nº 223, julio-septiembre, 1990.

sociedad se sensibiliza y moviliza también exigiendo nuevas formas de gestión y relación con el entorno más abiertas, flexibles, transparentes, democráticas y participativas, que involucren al propio ciudadano en la conformación de la dirección que se quiere dar a dichas instituciones.

Por otra parte, desde los años cincuenta se viene produciendo “un deterioro constante de las fuentes de legitimidad y, consecuentemente, en el status de la burocracia”⁵. El modelo tradicional de Administración Pública, de marcado carácter burocrático, mostraba una serie de importantes disfunciones y adolecía de una falta de adaptación al entorno socioeconómico, que hacían necesaria la introducción de una serie de cambios.

Ante la presión de una sociedad que demanda un nuevo modelo de organización pública que sustituya al que ya muestra un obsoleto paradigma burocrático, y en el afán de recuperar la legitimidad perdida, confluyen los principios de eficacia y eficiencia con el de legalidad⁶. Surge así el paradigma pos burocrático⁷. Dicho paradigma pretende modificar los valores de las organizaciones públicas hacia nuevos conceptos: calidad del servicio, ciudadano-cliente, aportación de valor, incentivos, innovación, flexibilidad e impulso a la discrecionalidad de los empleados públicos, y una traslación de los enfoques de gestión operativa de servicios y de calidad total ya desarrollados en el ámbito privado⁸.

Origen del Concepto de Ciudadanía.

El concepto de ciudadanía es parte de una construcción histórica fuertemente enraizada en las revoluciones liberales y en los procesos de formación de los Estados Nacionales. Lo anterior ha llevado a que la noción de ciudadanía y de derechos ciudadanos siempre aparezca vinculada a la idea de lo público y al Estado. Así, la ciudadanía se refiere a la estructura de derechos y responsabilidades de las personas en su relación con el Estado y la comunidad política. Por ello, la evolución o involución de los derechos ciudadanos

⁵ Pross, P.A. (1986): *Group Politics and Public Policy*, Oxford University Press, Toronto.

⁶ Lozano, J. M. (1991): “Els límits de la modernitat per a una comprensió ètica de la gestió pública”, *Papers ESADE*, nº 49.

⁷ Barzelay, M., y O’Kean, J.M. (1992): *Gestión pública estratégica; conceptos, análisis y experiencias: El caso IPIA*, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.

⁸ Ramió, C. (1999): *Teoría de la organización y Administración pública*, Tecnos/UPF, Madrid.

representa, en gran medida, la dinámica histórica de la relación entre el Estado y la sociedad.⁹

El concepto de ciudadanía ha estado íntimamente ligado al reconocimiento y ejercicio de derechos, especialmente los derechos de primera generación. Desde una perspectiva histórica¹⁰, la ciudadanía supone tres clases de derechos: "el siglo XVIII trajo los derechos civiles (o ciudadanía civil): igualdad ante la ley, libertad de la persona, libertad de la palabra, pensamiento y culto, el derecho de propiedad y de concluir contratos. El siglo XIX vio el desarrollo de los derechos políticos imponiendo el centralismo de los nuevos Estados-Nación. Las instituciones locales asumieron el simple rol de administradoras sin ninguna capacidad de decisión política"¹¹. Así, se consolidó el Estado central como protagonista de la construcción nacional, garante de la unidad política e impulsor del proceso de desarrollo.

Así el fortalecimiento de la acción ciudadana supone, reconocer que la legitimidad del poder no está sólo en la representatividad de las autoridades que ejercen sus potestades basadas en un mandato explícito de la ciudadanía, sino que también, en la capacidad de los ciudadanos de participar en la gestión cotidiana y no cotidiana de lo público.

Concepto de Ciudadano.

El concepto de ciudadanía ha cambiado a lo largo de la historia, haciéndose cada vez más incluyente. En las democracias más antiguas, incluida la famosa democracia ateniense, sólo eran considerados ciudadanos los varones, y por tanto las mujeres tenían privado todo tipo de participación en la vida política. A veces era también necesario disponer de un determinado nivel de renta económica para ser considerado ciudadano. El concepto fue adquirido y desarrollado posteriormente por el Imperio Romano.

En cuanto a su **etimología**, el término tiene su origen en **ciudad**, ya que originalmente esta era la unidad política más importante. Con el tiempo la unidad política pasó a ser el **Estado**, y hoy en día al referirnos a ciudadanos suele ser respecto de un determinado Estado (por ejemplo, ciudadanos chilenos).

⁹ SERRANO, CLAUDIA (1998). "Participación Social y Ciudadanía. Un debate del Chile Contemporáneo", Santiago.

¹⁰ MICCO, SERGIO (1997). "Comentarios al texto: "Ciudadanía y participación: notas para la discusión" de José Joaquín Brunner", en *Revista Avances de Actualidad*. N° 28, Santiago.

¹¹ AROCENA, JOSÉ (1995). *El desarrollo local un desafío contemporáneo*. CLAEH. Caracas: Ediciones Nueva Sociedad.

La ciudadanía presupone¹², que los miembros de la sociedad están premunidos de ciertos derechos que les permiten incidir en las Instituciones del Estado, en la toma de decisiones o en la realización de determinadas políticas. En consecuencia, una organización autoritaria del poder es contradictoria con la idea de ciudadanía, no sólo por la probable limitación del derecho al sufragio, sino por la escasa capacidad de integración social y política que promueven este tipo de regímenes.

De este modo se observa que la relación entre **Estado** y **Ciudadano** no ha sido neutra, si no por el contrario, ha estado permanentemente contada por las diferentes concepciones que han inspirado la relación entre el hombre, la sociedad y la estructura del poder político. En este continuo histórico se ha reforzado o debilitado el rol ciudadano y se han consagrado, respetados o violentados sus derechos.

La mayor o menor construcción de ciudadanía siempre ha estado vinculada a la forma institucional y social de organización y distribución del poder. Dentro de estas formas se encuentra la democracia, que ha sido y es el régimen político que favorece más ampliamente la construcción de ciudadanía, ya que es "la forma de vida política que da la mayor libertad al mayor número, que protege y reconoce la mayor diversidad posible".¹³

Generalmente cuando se hace mención al termino **ciudadano** se refiere a un miembro de una comunidad política. La condición de miembro de dicha comunidad se conoce como **ciudadanía**, y conlleva una serie de *deberes* y una serie de *derechos*, dentro de los cuales los más importantes son los derechos de participación política, el principal de ellos el derecho al *voto*, que es la seña de identidad de las modernas democracias representativas predominantes en el mundo.

Cabe hacer presente que el término ciudadano, en la Constitución Chilena, está reservado para los nacionales que hayan cumplido 18 años y que no hayan sido condenados a pena aflictiva. El reconocimiento de esta calidad jurídica confiere a la persona el derecho de sufragio y de optar a cargos de elección popular.¹⁴

¹² CASTILLO, FERNANDO (1997). "Participación y Exclusión: Una aproximación al tema desde la experiencia de las comunidades de base", en *Participación Ciudadana y Políticas Públicas*. Flacso, Santiago de Chile.

¹³ TOURAINE, ALAIN (1995). *¿Qué es la Democracia?* Fondo de Cultura Económica, México.

¹⁴ Art. 13 de la Constitución Política de la República

Nuevo Rol del Ciudadano en el Servicio Público.

Hoy en día, ya no resulta suficiente regular o delimitar la relación del ciudadano con su Estado nacional, sino que va surgiendo un estatuto jurídico internacional destinado a normar la nueva relación del ciudadano con el conjunto de la comunidad internacional. Procesos como la globalización, la velocidad e intensidad del intercambio comunicacional y el propio metabolismo de la sociedad de fin de siglo han propiciado el desencadenamiento creciente de una nueva ciudadanía internacional que presiona por la defensa de los derechos humanos de todos los habitantes del planeta.

Así el fortalecimiento de la acción ciudadana supone, reconocer que la legitimidad del poder no está sólo en la representatividad de las autoridades que ejercen sus potestades basadas en un mandato explícito de la ciudadanía, sino que también, en la capacidad de los ciudadanos de participar en la gestión cotidiana y no cotidiana de lo público.

De este modo, la participación junto con ser una capacidad de la comunidad es también un derecho ciudadano y al Estado compete la responsabilidad de identificar los canales y espacios institucionales más adecuados para promover y potenciar su ejercicio.

CAPITULO II.

MARCO METODOLOGICO.

Planteamiento de Problema.

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado busca dotar al Estado de Servicios Públicos modernos eficientes, dinámicos que permitan que el país pueda competir en igualdad y mejores condiciones con los demás países, con el fin de entregar servicios de calidad al usuario nacional e internacional, donde el ciudadano se encuentra en el centro de la atención y por lo tanto merece una atención preferencial a todas sus demandas.

La principal preocupación del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, es la necesidad de contar con un Estado al Servicio de los Ciudadanos, de manera que él actúe y se perciba como cercano a las personas.

El sentido de esta transformación apunta a construir un sector público que responda a una sociedad muy distinta a aquella en que las formas institucionales existentes se generaron. El nuevo contexto, requiere de un Estado con una relación previsor y proactiva en materia de desarrollo económico, de provisión de seguridad y de incorporación de la ciudadanía a los procesos públicos, y debe permitir optimizar las posibilidades que ofrece la revolución tecnológica en cuanto a información y comunicaciones.

Las profundas transformaciones producidas en la sociedad chilena como reflejo local de cambios mundiales pueden describirse a partir de las ideas de globalización y revolución de las tecnologías de la información y comunicación. La naturaleza de estas transformaciones imponen una readecuación del Estado, del rol que debe cumplir para promover el bien común y de las funciones que debe desempeñar con tal fin, definiendo de una nueva manera su accionar en los campos de la gobernabilidad y la relación con la sociedad civil, en el plano económico y en su contribución al desarrollo y al aseguramiento de la igualdad de oportunidades para los ciudadanos.

En vista de lo anterior, los distintos Gobiernos han buscado modificar sustantivamente la estructura del sector público, generando una nueva institucionalidad que resulte adecuada al nuevo rol del Estado y procurando la modernización de los procesos y la incorporación de los avances tecnológicos para el mejoramiento de la gestión.

Así, lo que se busca con la Reforma del Estado es la construcción de un sector público que responda a los requerimientos que plantea la sociedad civil actual, debiendo contar para ello con un Estado al servicio de los ciudadanos, con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente; además de tener una relación proactiva y previsoras en materia de desarrollo económico, de provisión de seguridad y de incorporación de la ciudadanía a los procesos públicos.

El Proyecto de Modernización del Estado afecta a la Tesorería Provincial de Quillota en forma directa por cuanto ha debido readecuar sus planes y programas con el objeto de entregar servicios de calidad.

Sin embargo no se puede comprobar si el servicio es de calidad, o mejor dicho si cumple con las expectativas de los clientes.

En Santiago de 2008, en la Tesorería General de la República se realiza una encuesta a los clientes sobre su nivel de satisfacción frente al servicio y a partir de este instrumento se pretende conocer cuál es el nivel de satisfacción de los clientes en la Tesorería Provincial de Quillota.

En Quillota no se evalúa el comportamiento de los funcionarios frente a los ciudadanos, por lo tanto se desconoce si ellos cumplen con las demandas de los usuarios.

Al mismo tiempo se pretende indagar si este servicio está interesado en conocer si sus clientes están satisfechos, y si cuentan con herramientas para cumplir su objetivo.

Por lo tanto se presenta una inquietud sobre si este servicio satisface las necesidades de los clientes.

Al no tener conocimiento de esta situación se hace difícil el trabajo de los funcionarios en el ámbito de no tener claro si necesitan capacitaciones o herramientas que los ayuden a cumplir las demandas exigidas por parte de los ciudadanos.

Este es un factor importante para cumplir con el objetivo principal de la Tesorería Provincial de Quillota, que es estar al servicio de los ciudadanos.

Objetivos.

1. Objetivo General.

Evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios de la Tesorería Provincial de Quillota.

2. Objetivos específicos.

2.1 Determinar cuáles son los cargos que ocupan los funcionarios encargados de atender público.

Uno de los objetivos que se debe tomara en cuenta para este estudios es definir los cargos de los funcionarios que atienden a los clientes en la Tesorería Provincial de Quillota, y si estas personas cuentan con la preparación adecuada y están capacitados para brindar una atención clara, oportuna y eficiente.

2.2 Determinar el manejo de los funcionarios en cuanto a dar información y solucionar dudas

Se debe tomar en cuenta la capacidad que tiene el funcionario frente a las demandas de los clientes. El funcionario cumple una función principal para cumplir el objetivo de la Tesorería que es estar al servicio de los ciudadanos. Por lo tanto es en los funcionarios donde recae la mayor parte de la responsabilidad, es por esto que se necesita determinar si ellos están capacitados para satisfacer las necesidades de los usuarios.

2.3 Aplicar un cuestionario con la finalidad de medir la satisfacción de los usuarios en este servicio.

A través de dicho cuestionario, determinar las principales fortalezas y debilidades percibidas por el público en el sistema de atención de la Tesorería Provincial de Quillota.

Método de Trabajo.

La metodología aplicada en este trabajo es descriptiva debido ya que se pretende describir situaciones y eventos. Se mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Este estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientes para así describir lo que se investiga.

Por lo tanto el estudio que se hará será describir el desempeño de los funcionarios frente a las demandas de los clientes. Si son capaces de satisfacer las necesidades de los usuarios.

Con este estudio se pretende conocer el nivel de satisfacción de los usuarios frente a la Tesorería Provincial de Quillota.

Esta investigación es no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. En este caso la variable va a hacer la satisfacción de los usuarios. Lo que se realiza en esta investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos. Los sujetos son observados en su ambiente natural, quiere decir desde su realidad. Por lo tanto en la situación de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios en la Tesorería Provincial de Quillota, los sujetos ya pertenecían a un grupo determinado de la variable por lo cual no se tiene control sobre dicha variable y no se puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos¹⁵

Descripción de la Muestra.

El estudio para realizar la investigación se hará en la Tesorería Provincial de Quillota, y la población que va a hacer medida son los usuarios de este servicio. Estas personas son hombres y mujeres entre 25 y 50 años.

Esta muestra es probabilística ya que se eligen al azar las personas que estén dentro del rango especificado anteriormente.

¹⁵ Hernández Sampieri, Roberto (1991). *Metodología de la investigación*. México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria.

Instrumentos Aplicados.

Los instrumentos que se aplicaran para esta investigación serán entrevistas dirigidas hacia el Jefe de Operaciones y el Analista. Esta entrevista es semiestructurada y abierta. Se dirige la entrevista pero con la posibilidad de interacción verbal. Esta entrevista es enfocada ya que va dirigida a situaciones concretas. Por lo tanto va dirigido a un individuo concreto, caracterizado y señalado previamente.

Esta entrevista se realiza para apoyar la Tesis, en cuanto a la atención que se les brinda la Tesorería. Esto quiere decir que se afirma el interés de los funcionarios por conocer el nivel de atención de los usuarios.

Otro instrumento que se aplicara serán encuestas a los usuarios para conocer el nivel de satisfacción en la Tesorería Provincial de Quillota.

Al realizar las Entrevista, las cuales se podrán leer más adelante, el Jefe de Operaciones indico que el número de personas atendidas en el mes aproximadamente es de 200, por lo tanto se realizaron 20 encuestas a los usuarios.

Se agrega la Encuesta de Satisfacción y Perfil del Usuario en Santiago de 2008 donde se toma de base para realizar la Encuesta en la Tesorería Provincial de Quillota.

Tabulación de Resultados.

Las entrevistas fueron dirigidas al Jefe de Operaciones Don Sergio Yañez y al Analista Don Carlos Garrido.

Estas personas son entrevistadas porque son ellos los encargados de atender al público en la Tesorería Provincial de Quillota.

Entrevista a los funcionarios de la Tesorería Provincial de Quillota encargados de la Atención al Público.

1. ¿Existe en la Tesorería General de la República un programa que busque mejorar la satisfacción de los usuarios enmarcado dentro de los lineamientos de la modernización de la gestión pública y como se implementa este en Quillota?

Ambos funcionarios concordaron que hay programas para tener una atención más rápida a través de Portales donde pueden hacer pagos en línea y tienen un registro de seguimiento de los documentos, a través de este portal el contribuyente puede tener acceso a lo que requiera. Esto se puede verificar en el Sistema de Registro de Seguimiento. Aquí se puede encontrar su solicitud y la respuesta a esta, sin embargo los clientes siguen prefiriendo una atención más personalizada. También tienen diversas capacitaciones para mejorar constantemente la atención al público.

2. ¿Cree usted a partir de su percepción que es importante para la Tesorería Provincial de Quillota conocer el nivel de satisfacción de los usuarios?

Los funcionarios respondieron que es muy importante conocer el nivel de satisfacción de los usuarios. De hecho para el Gobierno su principal preocupación es el ciudadano, por lo tanto les exige que brinden una buena atención.

3. ¿Cuáles son los parámetros más relevantes para evaluar la atención al usuario desde su experiencia en Quillota? ¿Cree que hay que considerar aspectos que no se consideraron en la Encuesta aplicada en Santiago de 2008?

Los funcionarios dicen que los parámetros para evaluar la atención al público serían solución de casos, atención cordial, atención personalizada, contestar los reclamos y sobre todo la parte de infraestructura la cual se ha modernizado.

En cuanto a la Encuesta efectuada en Santiago dicen que todos los aspectos están considerados.

Ellos quieren destacar que su labor y su objetivo principal es acercar al ciudadano al Gobierno. Esa es su finalidad, y trabajar por dar una atención oportuna, clara y eficaz. Sin embargo ellos afirman que son muy pocos los funcionarios para atender al público y es ahí donde necesitan refuerzos y tiene que acudir a sus colegas los cuales no dominan los conocimientos que se requieren para cada caso.

El Jefe de Operaciones da la información que aproximadamente son 200 personas al mes que atienden en la Tesorería, sin embargo no tienen un registro exacto de las personas al que van en el mes ni en el año.

Por lo tanto al efectuar la muestra para poder conocer el nivel de satisfacción de los usuarios, me guie principalmente por los datos aproximados que me otorgo Don Sergio Yañez y a partir de esto realice las encuestas a los ciudadanos.

Encuesta de Satisfacción y Perfil del Usuario en la Tesorería Provincial de Quillota.

1. De acuerdo a su experiencia con el servicio brindado por la Tesorería y mediante una escala del 1 al 5, en donde 1 es Muy Malo y 5 Muy Bueno ¿Cómo evaluaría usted cada uno de los siguiente atributos?

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
5	4	3	2	1

Atributo	1	2	3	4	5	No sabe
Horario de atención						
Tiempo de espera						
Presentación personal del funcionario						
Amabilidad y disponibilidad para orientar y dar solución						
Comodidad de las instalaciones						
Ubicación de la oficina de la Tesorería						
Solución entregada						
Manejo de quejas y reclamos						
Tecnología informática disponible para la atención						

2. ¿Cómo evaluaría usted su nivel de satisfacción con el servicio brindado por la Tesorería Provincial de Quillota?

Escala de nivel de satisfacción	
Muy satisfecho	
Satisfecho	
Ni satisfecho ni insatisfecho	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

3. Respecto al número de funcionarios que atienden en la Tesorería provincial de Quillota.

a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Insuficiente e) Malo

4. Respecto a la certeza en cuanto a la derivación de consultas.

a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Insuficiente e) Malo

5. Respecto al manejo de los funcionarios hacia los requerimientos de los usuarios en cuanto a conocimientos.

a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Insuficiente e) Malo

Son 200 personas que se atienden en la Tesorería Provincial de Quillota y se realiza una muestra de 20 clientes para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

1. Atributo	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Horario de Atención	8	10	2		
Tiempo de Espera		4	9	7	
Presentación Personal del funcionario	14	6			
Amabilidad y disponibilidad para dar solución		6	12	2	
Comodidad de las instalaciones	6	10	4		
Ubicación del servicio	16	4			
Solución entregada		5	8	7	
Manejo de quejas y reclamos		6	9	5	
Tecnología informática para la atención	10	8			
Resultado	54	59	44	21	

2. Escala de nivel de satisfacción

Muy satisfecho	
Satisfecho	14
Ni satisfecho ni insatisfecho	2
Insatisfecho	4
Muy insatisfecho	

3. Respecto al número de funcionarios que atienden en el servicio.

Muy bueno	
Bueno	
Regular	5
Insuficiente	12
Malo	3

4. Respecto a la certeza en cuanto a la derivación de consultas.

Muy bueno	7	
Bueno	11	
Regular	2	
Insuficiente		
Malo		

5. Respecto del manejo de los funcionarios hacia los requerimientos de los usuarios.

Muy bueno	
Bueno	2
Regular	14
Insuficiente	4
Malo	

Diagnóstico.

En cuanto a la primera pregunta donde se preguntan varios factores que inciden en la satisfacción del cliente se llega a conclusión, que los tiempos de espera no son malos pero tampoco son óptimos. En cuanto a la presentación del funcionario y la parte tecnológica y ubicación del servicio arroja un buen resultado. Sin embargo el manejo de quejas, solucionar dudas y sobre todo la disponibilidad para atender al cliente no es un resultado satisfactorio.

En la segunda pregunta donde las personas deben responder directamente el nivel de satisfacción que les brinda el servicio, las respuestas apuntaron que las personas están satisfechas sin embargo hay muchos factores que les molesta. Esos factores se explican en la pregunta anterior. El servicio es considerado solo bueno en cuanto a la atención al público, ya que la gente lo que busca principalmente es que le soluciones sus problemas de una forma rápida, oportuna y eficiente. Y sobre todo que esa atención sea de una forma amable y que el funcionario se presente disponible para aclarar e informar sus dudas.

La tercera pregunta apunta hacia el número de funcionarios disponibles para la atención al público. El resultado arroja mayormente que es insuficiente. Es una causa común de reclamo sobre los pocos funcionarios que tiene la Tesorería Provincial de Quillota para atender al público, por lo tanto su atención es lenta y poco clara la información debido al público que se junta para ser atendidos. Deja de ser una atención personalizada debido a la gran cantidad de personas que se juntan para ser atendidas. Por lo tanto estos clientes salen desconformes con la atención brindada al mismo tiempo de no tener clara la información que se les otorgo.

La cuarta pregunta se refiere a la certeza en cuanto a la derivación de consultas un poco más de la mitad esta conforme ya que se distribuye correctamente las consultas dentro de la Tesorería Provincial de Quillota.

Y la última pregunta va dirigida a cómo perciben los clientes en cuanto a sus requerimientos el manejo de conocimiento de los funcionarios. Si los funcionarios están capacitados para atender sus demandas de una forma clara. A esta pregunta arrojó el resultado de regular. Los clientes no están conformes con el manejo de conocimiento

por parte de los funcionarios. Sienten que están preparados pero no lo suficiente para satisfacer las demandas de los clientes.

CAPITULO III.

PROPUESTA TECNICA.

Propuesta Técnica.

El nuevo rol del ciudadano chileno, como usuario de la Tesorería Provincial de Quillota, es hoy en día mucho más demandante, ya que los usuarios exigen sus derechos y requieren de respuestas rápidas que ayuden a solucionar sus demandas y consultas.

Para dar respuesta eficiente a estos requerimientos, se propone difundir los medios que la Tesorería ofrece para facilitar la relación con el servicio. Esto quiere decir básicamente tener conocimiento de las distintas opciones que puede entregar la Tesorería para una mejor atención.

Algunos trámites se pueden simplificar entrando al portal de la Tesorería de Quillota donde pueden dar seguimiento a sus trámites. Sin embargo se necesita mayor información sobre la existencia de este sitio para los usuarios, por lo tanto se necesita difundir este Sitio Web mediante información a los usuarios y así poder acortar los tiempos de espera.

Se espera la formulación de un plan de capacitación que tenga por objetivo la entrega de técnicas y competencias necesarias para la atención al público.

Las capacitaciones que se les brinda en la Tesorería a los funcionarios públicos debieran enfocarse hacia la atención al público. Se ha dado a entender entre los funcionarios que existen capacitaciones, pero estas apuntan hacia el manejo de tecnología y comportamiento organizacional. Por lo tanto las capacitaciones son internas y no van dirigidas explícitamente a mejorar la atención hacia los usuarios. Estas capacitaciones son uno de los pilares para ayudar a mejorar la atención al público.

Se espera la reformulación de procesos y de las descripciones y análisis, con la finalidad de definir claramente las necesidades del personal.

La Tesorería no cuenta con los funcionarios necesarios para atender a los usuarios por lo tanto el tiempo de espera y la calidad de atención es insuficiente. Se necesita contar mínimo con cuatro funcionarios especializados mediante capacitaciones para atender al público.

En este momento solo dos personas están capacitadas para atender los requerimientos de los clientes y cuando se exagera el número de personas que van a este servicio deben requerir ayuda de otros funcionarios que no están capacitados para satisfacer las necesidades de los clientes.

Contar con un libro de registro de personas que se atienden en este servicio, este libro podrá ayudar a tener el control que se necesita para saber si la atención que se les brinda a los usuarios cumple con lo requerido que es satisfacer sus necesidades.

Al mismo tiempo se podrá tener un punto de comparación en cuanto si el nivel de satisfacción de los usuarios varia con el tiempo y si esta comparación es favorable o desfavorable. Por lo tanto la Tesorería tendrá la información de estas tablas de comparación y así poder tener conocimiento en que puntos están fallando para poder mejorar la calidad de atención que ofrecen.

Tendrán una perspectiva clara de cómo los usuarios perciben su labor en este servicio, quiere decir que los funcionarios sabrán como realizan su trabajo mediante la opinión de los usuarios.

Por lo tanto este registro será una evaluación y seguimiento constante en el tiempo de cómo los funcionarios cumplen su trabajo y sobre todo si la atención que ellos brindan cumple con las expectativas que requiere la Tesorería que es principalmente satisfacer las necesidades de sus usuarios.

La Tesorería General de la Republica le envía encuestas que los funcionarios de la Tesorería Provincial deber realizar a sus usuarios, y luego estas encuestas vuelven a Santiago. No se da ningún resultado de cómo están cumpliendo su trabajo en cuanto a la atención al cliente.

Tampoco existe un instrumento donde se pueda llevar un seguimiento de cuantas personas se atienden en el año, por lo tanto no se puede hacer un estudio de comparación en cuanto si ha mejorado el nivel de atención al público.

Por lo tanto se propone que para que el libro de registros o un programa de registro funcionen exitosamente, debe complementarse con encuestas permanentes en el tiempo. Así nuevamente estas encuestas servirán para tener un conocimiento de cómo los usuarios evalúan a los funcionarios en cuanto a la atención que les brindan y si cumple con sus demandas y las resuelven de una forma satisfactoria.

Así las encuestas realizadas para conocer el nivel de satisfacción podrá compararse cada cierto tiempo y tener una información real en cuanto si ha cambiado el nivel de satisfacción de los clientes. Junto con esta información se podrá obtener resultados concretos y tomar decisiones que aporten un mejoramiento en cuanto a su labor para lograr sus objetivos el cual es estar al servicio del cliente.

Estas encuestas de opinión deberán ser permanentes en el tiempo para poder facilitar el conocimiento sobre el nivel de satisfacción en los usuarios. A través de este instrumento se podrá realizar un seguimiento, un control y una evaluación permanente sobre el servicio.

Esta evaluación se efectuara a los funcionarios públicos en cuanto a si cumplen con el perfil que requiere el usuario para que su atención sea de calidad.

Son medidas que no requieren u alto costo económico solo se necesita tiempo para confeccionar un programa con los datos correspondientes en cuanto al número de personas que se tienden el perfil de

Resultados Esperados.

En Santiago de 2008 se efectuó una encuesta a los usuarios de la Tesorería General de la Republica, y esta Tesorería envía estas encuestas para que se realicen en la Tesorería Provincial de Quillota, sin embargo no existe mayor información sobre el nivel de satisfacción de los usuarios.

Por lo tanto se espera que se implementen intervenciones que tengan por objetivo, acercar el nivel de los servicios a las expectativas de los usuarios. Junto con esto se espera que la recogida de datos sea periódica y que se creen indicadores, de tal manera de poder generar un sistema de mejoramiento continuo.

Al lograr conocer el nivel de satisfacción se podrá obtener una tabla de comparación y así evaluar el comportamiento de los funcionarios frente a los usuarios y si cumplen satisfactoriamente con las demandas requeridas.

Se pretende modificar la conducta de los funcionarios de este servicio, ya que al no tener un control ni metas y menos un punto de comparación siguen haciendo su trabajo de una forma uniforme pretendiendo conocer el nivel de satisfacción de las personas. Sin embargo no existe ningún referente que indique como están haciendo su trabajo.

Es ese el punto al que se quiere llegar, que los funcionarios tengan el conocimiento de las demandas que exigen los usuarios y que satisfagan estos requerimientos. O sea que los funcionarios trabajen con metas y que tengan conocimientos cuando están haciendo bien su trabajo y en qué puntos están fallando.

Luego de que los funcionarios estén informados con datos y estadísticas reales de cómo los usuarios los están evaluando, se podrán tomar decisiones en cuanto a que es lo que tienen que mejorar y como poder lograr corregir sus falencias.

Por lo tanto se pretende otorgar herramientas necesarias para que la Tesorería Provincial de Quillota tenga un control sobre sus funcionarios, en cuanto a que estos conozcan el nivel de satisfacción de los usuarios para poder realizar su trabajo de una forma eficiente. Solo así este servicio cumplirá las demandas de los usuarios de una forma rápida, clara y oportuna.

Conclusiones.

El Gobierno del ex Presidente Frei reflejo la importancia que se le asigna al Proceso de Modernización del Estado. En Chile, este proceso ya ha comenzado.

Los gobiernos existentes se han encargado de seguir los lineamientos planteados con el objeto de dar cumplimiento a muchas de las metas que se han propuesto como Gobierno en materia social, económica o política, solo podrán ser realizadas a cabalidad si tienen éxito en la política de modernización; y ello a su vez, será posible en la medida en que se logre involucrar directamente en esta tarea a las instituciones y personas que dan vida al Estado.

La modernización responde a la exigencia que impone el proceso de consolidación democrática que está viviendo hoy día nuestro país. Por lo tanto todas las instituciones del país, y en especial las públicas deben funcionar de manera eficaz, transparentes, e integradas a la sociedad.

Se deben acercar los oferentes de servicio públicos a los verdaderos demandantes o usuarios de los mismos y hacer convergentes las ofertas y prestaciones de los servicios con las aspiraciones de los ciudadanos, estableciendo canales de comunicación eficaces y lograr estándares de calidad adecuada.

En términos generales, se quiere lograr que los trabajadores del sector público que son servidores públicos, sean responsables de su acción ante toda la ciudadanía.

La labor de modernización del Estado y el mejoramiento de la Gestión Pública, plantea una serie de tareas concretas, entre ellas, la más urgente es corregir procedimientos heredados en la Administración Pública, lo cual es que hoy en día ya se están trabajando.

En el actual sistema predomina, a veces, un estilo de gestión demasiado atento solo a los procesos, al cumplimiento de normas y a la exhaustividad de controles. Todo ello si bien tiene alguna utilidad parcial, desemboca en el fomento de un gran formalismo que hace engorrosa la propia actividad administrativa y de gestión, y dificulta la evaluación de la misma, tanto para los usuarios como para los administradores y los funcionarios públicos.

La propuesta es acercarse cada vez más, a un sistema en el cual se definan con claridad los objetivos propios de cada servicio, de cada grupo de trabajo y, por ende, de cada funcionario. Solo así definiendo objetivos claros, será posible que todos los sujetos se responsabilicen de su propio accionar y sean evaluados más justamente en su desempeño final.

Lograr una gestión pública más eficaz y, por lo tanto comprometida con los resultados, requiere también desarrollar liderazgos también al interior de los servicios, para que impulsen las transformaciones necesarias, incorporen técnicas modernas hoy en día disponibles, faciliten el proceso de toma de decisiones y el trabajo en grupo, identifiquen los proyectos prioritarios y sean capaces de generar metas medibles y justas de desempeño.

Todo esto nos lleva a querer identificar las herramientas necesarias para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios en la Tesorería Provincial de Quillota. Ya que a pesar de que realizan encuestas las cuales son cada cierto tiempo, no existen datos concretos sobre los resultados de esas encuestas ni el número de personas exactas que se atienden. Al realizar un estudio sobre este servicio no se pudo estimar si cumplían o no su objetivo de satisfacer las demandas requeridas por los usuarios ya que no existe un control estructurado o un procedimiento de evaluación en cuanto a resultados.

La Tesorería Provincial de Quillota no funciona con datos exactos para cumplir sus metas y objetivo, solo con supuestos los cuales se comprobó al hacer entrevistas a los funcionarios públicos.

Al tener esto en cuenta se realiza un estudio para verificar aproximadamente cuantas personas se atienden al mes, se realiza un perfil del usuario y por último se realizan encuestas a los usuarios para conocer su opinión acerca del servicio en distintos ámbitos, como el tiempo de atención, la forma en que el funcionario maneja conocimientos para solucionar los problemas de los usuarios y si el trato entre funcionarios públicos y usuarios es adecuado.

Al tener los resultados de este estudio se comprueba la falta de control que existe en el servicio al igual que la poca importancia que se les da a la evaluación a los funcionarios públicos.

Esto se debe principalmente porque quien los controla es la Tesorería General de la Republica y ellos encuentran que la Tesorería Provincial de Quillota cumple con los estándares exigidos. Por lo tanto están dentro del rango de exigencia.

Sin embargo existen dos visiones, porque a través de las encuestas realizadas a los usuarios ellos consideran que no están satisfechos en gran parte con este servicio.

El problema es que la Tesorería Provincial de Quillota solo se conforma con la opinión de la Tesorería General de la Republica y no con la de los usuarios.

Por lo tanto si se enfocaran a los usuarios serian un servicio eficiente tanto de forma externa como interna. Porque cumplirían con las exigencias tanto de los usuarios como de la Tesorería General de la Republica.

Su prioridad siempre deben ser las personas, por lo tanto las capacitaciones y herramientas deben ser enfocadas hacia ese horizonte, que es conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.

Se demostró que en cuanto a instalaciones y tecnología el servicio cumple satisfactoriamente pero en otros puntos no son suficientes para lograr satisfacer las demandas de los usuarios.

Si se implementan herramientas para conocer cuáles son las demandas de los usuarios y cuál es su nivel de atención, tendrían la información elemental para tomar decisiones que lleven al servicio a cumplir sus objetivos de una forma eficiente.

Con esta información podrán establecer metas ya que tendrán datos estadísticos los cuales se podrán comparar y saber si han avanzado, si están fallando o simplemente que es lo que tienen que modificar.

Bibliografía.

BARZELAY, M., Y O'KEAN, J.M. (1992): Gestión pública estratégica; conceptos, análisis y experiencias: El caso IPIA, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.

CASTILLO, FERNANDO (1997). "Participación y Exclusión: Una aproximación al tema desde la experiencia de las comunidades de base", en *Participación Ciudadana y Políticas Públicas*. Flacso, Santiago de Chile.

COX Y MCKAY. (1981). Introducción a la Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos, 2004. McGraw-HILL.

Documento Histórico de la Tesorería General de la República.

Libro "Reforma del Estado en Chile 2000-2006"

LUCIANO TOMASSINI-MARIANELA ARMIJO. Reforma y Modernización de Estado: Experiencia y desafío. Editorial LOM.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. BAPTISTA LUCIO, PILAR. (1996) Metodología de la Investigación. Editorial Mc GrawHill. México D. F. Pág. 59-60

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. BAPTISTA LUCIO, PILAR (1996). Metodología de la Investigación... Editorial Mc GrawHill. México D. F. Pág. 108

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. BAPTISTA LUCIO, PILAR. (1996). Metodología de la Investigación. Editorial Mc GrawHill. México D. F. Pág 231

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. BAPTISTA LUCIO, PILAR (1996). Metodología de la Investigación. Editorial Mc GrawHill. México D. F. Pág. 242

Kinnear Thomas. Taylor, James. Investigación de Mercados. Editorial Mc GrawHill. Quinta Edición. Pág. 397-410

KINNEAR THOMAS. TAYLOR, JAMES. Investigación de Mercados. Editorial Mc GrawHill. Quinta Edición. Pág. 488

KOTLER PHILIP, KELLER KEVIN LANE. Dirección de Marketing. Duodécima Edición.

LOZANO, J. M. (1991): "Els límits de la modernitat per a una comprensió ètica de la gestió pública", Papers ESADE, nº 49.

MICCO, SERGIO (1997). "Comentarios al texto: "Ciudadanía y participación: notas para la discusión" de José Joaquín Brunner", en *Revista Avances de Actualidad*. Nº 28, Santiago.

RAMIÓ, C. (1999): Teoría de la organización y Administración pública, Tecnos/UPF, Madrid.

SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. BAPTISTA LUCIO, PILAR (1996) Metodología de la Investigación. Hernández. Editorial Mc GrawHill. México D. F. Pág 212

SERRANO, CLAUDIA (1998). "Participación Social y Ciudadanía. Un debate del Chile Contemporáneo", Santiago.

TOURAINE, ALAIN (1995). *¿Qué es la Democracia?* Fondo de Cultura Económica, México.

WEBER, J. (1957): The Theory of Social and Economic Organization, The Free Press, Glencoc, IL.

WRIGHT, V. (1997): "Redefiniendo el estado: las implicaciones para la administración pública", Gestión y Análisis de Políticas Públicas, núm. 3, mayo-agosto, pp. 48-53.

Páginas Web.

www.tesoreria.cl

https://www.tesoreria.cl/portal/portlets/acceso_usuario

<http://www.tesoreria.cl/web/asistencia>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente>

ANEXOS.

ANEXO N° 1.

LEY N° 19.880, SOBRE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE RIGEN LOS ACTOS DE LOS ORGANOS DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO. APLICACIÓN EN EL SERVICIO DE TESORERÍAS.

TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
SECCION NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
8.11

CIRCULAR NORMATIVA N° 34

Santiago, Noviembre 27 de 2003

LEY N° 19.880, SOBRE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS QUE RIGEN LOS
ACTOS DE LOS ORGANOS DE LA
ADMINISTRACION DEL ESTADO.
APLICACIÓN EN EL SERVICIO DE
TESORERÍAS

I.- NORMA GENERAL	55
1.- PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	55
1.1.- PRINCIPIOS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	55
1.2.- ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	57
1.3.- PLAZOS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	59
1.3.1.- CÓMPUTO DE LOS PLAZOS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	59
2.- DERECHOS DE LAS PERSONAS	60
3.- PUBLICIDAD Y EJECUTIVIDAD DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS	61
3.1.- NOTIFICACIÓN	61
3.2.- PUBLICACIÓN	61
3.3.- EJECUCIÓN	62
4.- REVISIÓN DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS	62
4.1.- PRINCIPIOS GENERALES	62
4.2.- RECURSOS DE REPOSICIÓN Y JERÁRQUICO	63
4.3.- RECURSO EXTRAORDINARIO DE REVISIÓN	10
4.4.- REVISIÓN DE OFICIO DE LA ADMINISTRACIÓN	64
5.- SILENCIO ADMINISTRATIVO	11
5.1.- SILENCIO ADMINISTRATIVO POSITIVO	65
5.2.- SILENCIO ADMINISTRATIVO NEGATIVO	65

6.- APLICACIÓN DE LA LEY EN EL SERVICIO DE TESORERÍAS 66

I.- NORMA GENERAL

La ley N°19.880, publicada en el Diario Oficial el 29 de Mayo recién pasado, establece y regula las bases del procedimiento administrativo de los actos de la Administración del Estado, con el objetivo de simplificar y estandarizar los procedimientos, aumentar la transparencia y publicidad y mejorar sustancialmente la atención.

Las disposiciones de la presente ley se aplicarán a Ministerios, Intendencias, Gobernaciones, Servicios Públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, Contraloría General de la República, Fuerzas Armadas, Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, Gobiernos Regionales y Municipalidades y se aplicará con carácter supletorio, es decir, regirá allí donde los procedimientos no estén especialmente reglados.

Esta ley contiene dos conceptos básicos:

- a) **Acto Administrativo:** Son las decisiones formales que emitan los órganos de la Administración del Estado, "en las cuales se contienen declaraciones de voluntad, realizadas en el ejercicio de una potestad pública" y que se traducen en Decretos Supremos, Resoluciones, Dictámenes, Declaración de Juicio y Declaración de Constancia.
- b) **Procedimiento Administrativo:** Es una sucesión de trámites vinculados entre sí, emanados de la Administración, y de particulares interesados, que tiene por finalidad producir un acto administrativo terminal.

1.- PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

1.1.- PRINCIPIOS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

Este procedimiento estará sometido a los siguientes principios:

- **Escrituración:** Tanto el procedimiento como los actos a los que da origen, se expresarán por escrito o por medios electrónicos.
- **Gratuidad:** Las actuaciones que deban practicar los órganos de la Administración serán gratuitas para los interesados.
- **Celeridad:** El procedimiento se impulsará de oficio en todos sus trámites, actuando para ello las autoridades y funcionarios, por propia iniciativa tanto en la iniciación como en la prosecución del procedimiento.
- **Conclusivo:** Todo el procedimiento administrativo está destinado a que la Administración dicte un acto decisorio que se pronuncie sobre la cuestión de fondo y en el cual exprese su voluntad.

- **Economía procedimental:** La Administración debe responder a la máxima economía de medios con eficacia, evitando trámites dilatorios.
- **Contradictoriedad:** Los interesados podrán en cualquier momento, aducir alegaciones y aportar documentos u otros elementos de juicio, así como también alegar defectos de tramitación, lo que podrá dar lugar, si hubiere razones para ello, a la exigencia de la correspondiente responsabilidad disciplinaria.
- **Imparcialidad:** La Administración debe actuar con objetividad y respetar el principio de probidad, tanto en la substanciación del procedimiento como en las decisiones que adopte.
- **Abstención:** Las autoridades y los funcionarios se abstendrán de intervenir en el procedimiento y lo comunicarán a su superior inmediato, cuando se den las siguientes circunstancias:
 - 1) Tener interés personal en el asunto de que se trate o en otro en cuya resolución pudiera influir de aquel; ser administrador de sociedad o entidad interesada o tener cuestión litigiosa pendiente con algún interesado;
 - 2) Tener parentesco de consanguinidad dentro del cuarto grado o de afinidad dentro del segundo, con cualquiera de los interesados, con los administradores de entidades o sociedades interesadas y también con los asesores, representantes legales o mandatarios que intervengan;
 - 3) Tener amistad íntima o enemistad manifiesta con alguna de las personas mencionadas anteriormente;
 - 4) Haber tenido intervención como perito o como testigo en el procedimiento de que se trate;
 - 5) Tener relación de servicio con persona natural o jurídica interesada directamente en el asunto, o haberle prestado en los dos últimos años servicios profesionales de cualquier tipo y en cualquier circunstancia o lugar.
- **No formalización:** El procedimiento debe desarrollarse con sencillez y eficacia, de modo que las formalidades que se exijan sean aquellas indispensables para dejar constancia indubitada de lo actuado y evitar perjuicios a los particulares.
- **Inexcusabilidad:** La administración estará obligada a dictar resolución expresa en todos los procedimientos y a notificarla, cualquiera sea su forma de iniciación.
- **Impugnabilidad:** Todo acto administrativo es impugnable por el interesado mediante los recursos administrativos de reposición y jerárquico, sin perjuicio del recurso extraordinario de revisión y de los demás recursos que establezcan las leyes especiales. Sin embargo los actos de mero trámite son impugnables sólo cuando determinen la imposibilidad de continuar un procedimiento o produzcan indefensión.
- **Transparencia y Publicidad:** El procedimiento administrativo se realizará con transparencia, de manera que permita y promueva el conocimiento, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten en él.

1.2.- ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

El procedimiento administrativo tiene tres etapas: iniciación, instrucción y finalización, las que describiremos a continuación.

1.2.1.- INICIO

Los procedimientos podrán iniciarse de oficio o a solicitud de persona interesada.

1.2.1.1.- Se iniciarán de oficio por propia iniciativa de la Administración, como consecuencia de una orden superior, a petición de otros órganos o por denuncia.

1.2.1.2.- En caso que el procedimiento se inicie a petición de parte interesada, la solicitud que se formule deberá contener:

- a) Nombre y apellidos del interesado y, en su caso, de su apoderado, así como la identificación del medio preferente o del lugar que se señale, para los efectos de las notificaciones.
- b) Hechos, razones y peticiones en qué consiste la solicitud.
- c) Lugar y fecha.
- d) Firma del solicitante.
- e) Órgano administrativo al que se dirige

1.2.2.- INSTRUCCIÓN

En esta segunda etapa, se define como actos de instrucción, a aquellos necesarios para la determinación, conocimiento y comprobación de los datos en virtud de los cuales deba pronunciarse el acto. Se realizarán de oficio por el órgano que tramite el procedimiento.

1.2.2.1.- PRUEBA

Dentro de la etapa de instrucción, los hechos relevantes para la decisión de un procedimiento, podrán acreditarse por cualquier medio de prueba admisible en derecho, apreciándose en conciencia.

Cuando a la Administración no le consten los hechos alegados por los interesados o la naturaleza del procedimiento lo exija, el instructor del mismo ordenará la apertura de un período de prueba, por un plazo no superior a treinta días ni inferior a diez, a fin de que puedan practicarse cuantas pruebas se estime pertinente.

El instructor del procedimiento sólo podrá rechazar las pruebas propuestas por los interesados cuando sean manifiestamente improcedentes o innecesarias, mediante resolución motivada.

1.2.2.2.- INFORMES

Para los efectos de la resolución del procedimiento, se solicitarán aquellos informes que señalen las disposiciones legales, y los que se juzguen necesarios para resolver, citándose el precepto que los exija o fundamentando, en su caso, la conveniencia de requerirlos.

1.2.2.3.- INFORMACIÓN PÚBLICA

Para los efectos de la resolución del procedimiento, cuando la naturaleza de éste lo requiera, podrá ordenar un período de información pública. Para tales efectos, se anunciará en el Diario Oficial o en un diario de circulación nacional, a fin de que cualquier persona pueda examinar el procedimiento o la parte del mismo que se indique.

1.2.3.- FINALIZACIÓN

Es la conclusión del procedimiento. Pondrán término al procedimiento 1) la resolución final; 2) el desistimiento; 3) la declaración de abandono y; 4) la renuncia al derecho en que se funde la solicitud, cuando tal denuncia no esté prohibida por el ordenamiento jurídico.

También producirá la terminación del procedimiento la imposibilidad material de continuarlo por causas sobrevinientes. La resolución que se dicte deberá ser fundada en todo caso.

1.2.3.1.- CONTENIDO DE LA RESOLUCIÓN FINAL

La resolución que ponga fin al procedimiento decidirá las cuestiones planteadas por los interesados.

Las resoluciones contendrán la decisión, que será fundada. Expresarán, además, los recursos que contra la misma procedan, órgano administrativo o judicial ante el que hubieran de presentarse y plazo para interponerlos, sin perjuicio de que los interesados puedan ejercitar cualquier otro que estimen oportuno.

En ningún caso podrá la Administración abstenerse de resolver so pretexto de silencio, oscuridad o insuficiencia de los preceptos legales aplicables al caso, aunque podrá resolver la inadmisibilidad de las solicitudes de reconocimiento de derechos no previstos en el ordenamiento jurídico o manifiestamente carente de fundamento.

1.2.3.2.- RENUNCIA Y DESISTIMIENTO

Todo interesado podrá desistirse de su solicitud o, cuando ello no esté prohibido por el ordenamiento jurídico, renunciar a sus derechos.

1.2.3.3.- ABANDONO

Cuando por la inactividad de un interesado se produzca por más de treinta días la paralización del procedimiento iniciado por él, la Administración le advertirá que si no efectúa las diligencias de su cargo en el plazo de siete días, declarará el abandono de ese procedimiento.

Transcurrido el plazo señalado precedentemente, sin que el particular requerido realice las actividades necesarias para reanudar la tramitación, la Administración declarará abandonado el procedimiento y ordenará su archivo, notificándose al interesado.

1.3.- PLAZOS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

El artículo 23 de la Ley señala respecto de los procedimientos administrativos, la **obligación de cumplimiento de los plazos**. Los términos y plazos establecidos en ésta u otras leyes obligan a las autoridades y personal al servicio de la Administración en la tramitación de los asuntos, así como los interesados en los mismos.

Al respecto y para mayor facilidad lo hemos graficado de la siguiente forma:

PROCEDIMIENTO	PLAZO
Distribución de solicitudes, documentos o expedientes.	24 Hrs.
Dictación de providencias de mero trámite.	48 Hrs.
Evacuación de informes, dictámenes y otros.	10 Días
Emisión de decisiones definitivas.	20 Días

1.3.1.- CÓMPUTO DE LOS PLAZOS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

- Los plazos de días establecidos en ésta ley son de días hábiles, entendiéndose que son inhábiles los días sábados, los domingos y los festivos.
- Los plazos se computarán desde el día siguiente a aquel en que se notifique o publique el acto de que se trate o se produzca su estimación o su desestimación en virtud del silencio administrativo. Si en el mes de vencimiento no hubiere equivalente al día del mes en que comienza el cómputo, se entenderá que el plazo expira el último día de aquel mes.
- Cuando el último día del plazo sea inhábil, éste se entenderá prorrogado al primer día hábil siguiente.

1.3.2.- AMPLIACIÓN DE LOS PLAZOS

La Administración, salvo disposición en contrario, podrá conceder, de oficio o a petición de los interesados, una ampliación de los plazos establecidos, que no exceda de la mitad de los mismos, si las circunstancias lo aconsejan y si con ello no se perjudican derechos de tercero.

Tanto la petición de los interesados como la decisión sobre la ampliación, deberán producirse, en todo caso, antes del vencimiento del plazo de que se trate.

En ningún caso podrá ser objeto de ampliación un plazo ya vencido.

Salvo caso fortuito o fuerza mayor, **el procedimiento administrativo no podrá exceder de 6 meses, desde su iniciación hasta la fecha en que se emita la decisión final.**

2.- DERECHOS DE LAS PERSONAS

El artículo 17 de esta ley, señala los derechos de las personas en sus relaciones con la Administración:

- a) Conocer, en cualquier momento, el estado de la tramitación de los procedimientos en los que tengan la condición de interesados, y obtener copia autorizada de los documentos que rolan en el expediente y la devolución de los originales, salvo que por mandato legal o reglamentario éstos deban ser acompañados a los autos, a su costa;
- b) Identificar a las autoridades y al personal al servicio de la Administración, bajo cuya responsabilidad se tramiten los procedimientos;
- c) Eximirse de presentar documentos que no correspondan al procedimiento, o que ya se encuentren en poder de la Administración.
- d) Acceder a los actos administrativos y sus documentos, en los términos previstos en la ley;
- e) Ser tratados con respeto y deferencia por las autoridades y funcionarios que habrán de facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones. Los actos de instrucción que requieran la intervención de los interesados habrán de practicarse en la forma que resulte más cómoda para ellos y sea compatible, en la medida de lo posible, con sus obligaciones laborales o profesionales;
- f) Formular alegaciones y aportar documentos en cualquier fase del procedimiento anterior al trámite de audiencia, que deberán ser tenidos en cuenta por el órgano competente al redactar la propuesta de resolución;
- g) Exigir las responsabilidades de la Administración Pública y del personal a su servicio, cuando así corresponda legalmente;
- h) Obtener información acerca de los requisitos jurídicos o técnicos que las disposiciones vigentes impongan a los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar y;
- i) Cualesquiera otros que les reconozcan la Constitución y las leyes.

3.- PUBLICIDAD Y EJECUTIVIDAD DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS

En el presente capítulo, la ley establece algunas condiciones respecto de los actos administrativos, específicamente, con relación a la notificación, publicación y ejecución de dichos actos.

3.1.- NOTIFICACIÓN

Se refiere a la acción de dar a conocer a los interesados la resolución recaída, en este caso, en un procedimiento iniciado, y que se materializa mediante un documento en que consta tal comunicación.

3.1.1.- PROCEDENCIA

Los actos administrativos de efectos individuales, deberán ser notificados a los interesados conteniendo su texto íntegro y deberán practicarse, **a más tardar en los cinco días siguientes a aquel en que ha quedado totalmente tramitado el acto administrativo.**

3.1.2.- PROCEDIMIENTO

Las notificaciones se harán por escrito, mediante carta certificada dirigida al domicilio que el interesado hubiere designado en su primera presentación o con posterioridad y se entenderán practicadas a contar del tercer día siguiente a su recepción en la oficina de Correos que corresponda.

Las notificaciones podrán, también, hacerse de modo personal por medio de un empleado del órgano correspondiente, quien dejará copia íntegra del acto o resolución que se notifica en el domicilio del interesado, dejando constancia de tal hecho. Asimismo, las notificaciones podrán hacerse en la oficina o servicio de la Administración, si el interesado se apersonare a recibirla, firmando en el expediente la debida recepción. Si el interesado requiere copia del acto o resolución que se le notifica, se le dará sin más trámite en el mismo momento.

3.1.3.- NOTIFICACIÓN TÁCITA

Aún cuando no haya sido practicada notificación alguna, o la que existiese estuviera viciada, se entenderá el acto debidamente notificado, si el interesado a quien afecta, hace cualquier gestión en el procedimiento, con posterioridad al acto, que suponga necesariamente su conocimiento, sin haber reclamado previamente de su falta o nulidad.

3.2.- PUBLICACIÓN

Se refiere al acto de llevar a conocimiento general de los ciudadanos un acto administrativo.

3.2.1.- OBLIGACIÓN DE PUBLICAR

Deberán publicarse en el Diario Oficial los siguientes actos administrativos:

- a) Los que contengan normas de general aplicación o que miren al interés general;
- b) Los que interesen a un número indeterminado de personas;
- c) Los que afecten a personas cuyo paradero se ignora;
- d) Los que ordene publicar el Presidente de la República; y
- e) Los actos respecto de los cuales la ley ordene especialmente este trámite.

3.3.- EJECUCIÓN

Entenderemos como ejecución de los actos administrativos, el cumplimiento de la resolución final que ha puesto término al procedimiento, esto es su realización y/o efectividad.

3.3.1.- TÍTULO

La Administración Pública no iniciará ninguna actuación material de ejecución de resoluciones que limite derechos de los particulares sin que previamente haya sido adoptada la resolución que le sirva de fundamento jurídico.

3.3.2.- EJECUTORIEDAD

Los actos de la Administración Pública sujetos al Derecho Administrativo causan inmediata ejecutoriedad, es decir, tienen el carácter de público y solemne, salvo en aquellos casos en que una disposición establezca lo contrario o necesiten aprobación o autorización superior.

Los decretos y las resoluciones producirán efecto jurídico desde su notificación o publicación, según sean de contenido individual o general.

3.3.3.- RETROACTIVIDAD

Los actos administrativos no tendrán efecto retroactivo, salvo cuando produzcan consecuencias favorables para los interesados y no lesionen derechos de terceros.

4.- REVISIÓN DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS

Este capítulo está dedicado a reconsiderar, examinar o comprobar las decisiones formales que emitan los órganos de la Administración, incorporando en él los principios generales y los recursos que podrán ser interpuestos ante la dictación de un acto administrativo.

4.1.- PRINCIPIOS GENERALES

En este punto se revisan las materias y razones por las cuales queda sin efecto e impugnado un acto administrativo.

4.1.1.- INVALIDACIÓN

La autoridad administrativa podrá, de oficio o a petición de parte, invalidar los actos contrarios a derecho, previa audiencia del interesado, siempre que lo haga dentro de los dos años contados desde la notificación o publicación del acto. La invalidación de un acto administrativo podrá ser total o parcial. Interpuesta por un interesado una reclamación ante la Administración, no podrá el mismo reclamante deducir igual pretensión ante los Tribunales de Justicia, mientras aquella no haya sido resuelta o no haya transcurrido el plazo para que deba entenderse desestimada.

4.1.2.- NOTIFICACIÓN A TERCEROS

Se notificará a los interesados que hubieren participado en el procedimiento, la interposición de los recursos, para que en el plazo de cinco días aleguen cuanto consideren procedente en defensa de sus intereses.

4.1.3.- SUSPENSIÓN DEL ACTO

La interposición de los recursos administrativos no suspenderá la ejecución del acto impugnado.

Con todo, la autoridad llamada a resolver el recurso, a petición fundada del interesado, podrá suspender la ejecución cuando el cumplimiento del acto recurrido pudiese causar daño irreparable o hacer imposible el cumplimiento de lo que se resuelve, en caso de acogerse el recurso.

4.2.- RECURSOS DE REPOSICIÓN Y JERÁRQUICO

4.2.1.- PROCEDENCIA

El recurso de reposición se interpondrá **dentro del plazo de cinco días ante el mismo órgano que dictó el acto que se impugna**; en subsidio, podrá interponerse el recurso jerárquico.

Rechazada total o parcialmente una reposición, se elevará el expediente al superior que corresponda si junto con ésta se hubiere interpuesto subsidiariamente recurso jerárquico.

Cuando no se deduzca reposición, el recurso jerárquico se interpondrá para ante el superior jerárquico de quien hubiere dictado el acto impugnado, dentro de los cinco días siguientes a su notificación.

No procederá recurso jerárquico contra los actos del Presidente de la República, de los Ministros de Estado, de los alcaldes y los jefes superiores de los servicios públicos descentralizados. En estos casos, el recurso de reposición agotará la vía administrativa.

La autoridad llamada a pronunciarse sobre los recursos a los que se refieren los párrafos anteriores tendrá un plazo no superior a 30 días para resolverlos.

Si se ha deducido recurso jerárquico, la autoridad llamada a resolverlo deberá oír previamente al órgano recurrido el que podrá formular sus descargos por cualquier medio, escrito o electrónico.

La resolución que acoja el recurso podrá modificar, reemplazar o dejar sin efecto el acto impugnado.

4.3.- RECURSO EXTRAORDINARIO DE REVISIÓN

En contra de los actos administrativos firmes podrá interponerse el recurso de revisión ante el superior jerárquico, si lo hubiere o, en su defecto, ante la autoridad que lo hubiere dictado, cuando concorra alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Que la resolución se hubiere dictado sin el debido emplazamiento;
- b) Que, al dictarlo, se hubiere incurrido en manifiesto error de hecho y que éste haya sido determinante para la decisión adoptada o que aparecieran documentos de valor esencial para la resolución del asunto, ignorados al dictarse el acto o que no haya sido posible acompañarlos al expediente administrativo en aquel momento;
- c) Que por sentencia ejecutoriada se haya declarado que el acto se dictó como consecuencia de prevaricación, cohecho, violencia u otra maquinación fraudulenta, y
- d) Que en la resolución hayan influido de modo esencial documentos o testimonios declarados falsos por sentencia ejecutoriada posterior a aquella resolución, o que siendo anterior, no hubiese sido conocida oportunamente por el interesado.

El plazo para interponer el recurso será de un año que se computará desde el día siguiente a aquel en que se dictó la resolución en los casos de las letras a) y b). Respecto de las letras c) y d), dicho plazo se contará desde que la sentencia quede ejecutoriada, salvo que ella preceda a la resolución cuya revisión se solicita, caso en el cual el plazo se computará desde el día siguiente al de la notificación de ésta.

4.4.- REVISIÓN DE OFICIO DE LA ADMINISTRACIÓN

4.4.1.- PROCEDENCIA

Los actos administrativos podrán ser revocados por el órgano que los hubiere dictado.

La revocación no procederá en los siguientes casos:

- a) Cuando se trate de actos declarativos o creadores de derechos adquiridos

- legítimamente;
- b) Cuando la ley haya determinado expresamente otra forma de extinción de los actos; o
 - c) Cuando, por su naturaleza, la regulación legal del acto impida que sean dejados sin efecto.

4.4.2.- ACLARACIÓN DEL ACTO

En cualquier momento, la autoridad administrativa que hubiere dictado una decisión que ponga término a un procedimiento podrá, de oficio o a petición del interesado, aclarar los puntos dudosos u oscuros y rectificar los errores de copia, de referencia, de cálculos numéricos y, en general, los puramente materiales o de hechos que aparecieren de manifiesto en el acto administrativo.

5.- SILENCIO ADMINISTRATIVO

5.1.- SILENCIO ADMINISTRATIVO POSITIVO

Transcurrido el plazo legal para resolver acerca de una solicitud que haya originado un procedimiento, sin que la Administración se pronuncie sobre ella, el interesado podrá denunciar el incumplimiento de dicho plazo ante la autoridad que debía resolver el asunto, requiriéndole una decisión acerca de su solicitud. Dicha autoridad deberá otorgar recibo de la denuncia, con expresión de su fecha, y elevar copia de ella a su superior jerárquico dentro del plazo de 24 horas.

Si la autoridad que debía resolver el asunto no se pronuncia en el plazo de cinco días contados desde la recepción de la denuncia, la solicitud del interesado se entenderá aceptada.

En los casos indicados en el párrafo anterior, el interesado podrá pedir que se certifique que su solicitud no ha sido resuelta dentro del plazo legal. Dicho certificado será expedido sin más trámite.

5.2.- SILENCIO ADMINISTRATIVO NEGATIVO

Se entenderá rechazada una solicitud que no sea resuelta dentro del plazo legal **cuando ella afecte el patrimonio fiscal**. Lo mismo se aplicará en los casos en que la administración actúe de oficio, cuando deba pronunciarse sobre impugnaciones o revisiones de actos administrativos o cuando se ejercite por parte de alguna persona el derecho de petición consagrado en el numeral 14 del artículo 19 de la Constitución Política.

En los casos indicados en el párrafo anterior, el interesado podrá pedir que se certifique que su solicitud no ha sido resuelta dentro del plazo legal. El certificado se otorgará sin más trámite, entendiéndose que desde la fecha en

que ha sido expedido empiezan a correr los plazos para interponer lo recursos que procedan.

6.- APLICACIÓN DE LA LEY EN EL SERVICIO DE TESORERÍAS

Dado el carácter supletorio de esta Ley, ella debe regir en todos aquellos procedimientos de la Administración que no están especialmente reglados.

El Servicio de Tesorerías presenta la particularidad de que la mayoría de sus procedimientos están normados, siendo la norma el respaldo legal de sus actos; pero, algunos de ellos, aun estando normados, no están especialmente regulados en el tiempo de demora de los trámites internos implícitos. Son éstos los que deben regirse por la presente Ley.

Se pueden caracterizar dichos procedimientos por los siguientes actos administrativos, en que frente a una presentación de un ente externo al Servicio, debe existir:

- Una relación con las funciones del Servicio, que son: Recaudación, Egresos, Cobranzas y Finanzas Públicas
- Una resolución de la autoridad administrativa llamada a solucionar el caso; un dictamen o una declaración de juicio, como son los pronunciamientos sobre la materia, la calificación del caso y determinación de su solución, actos administrativos que frecuentemente se ejecutan en el Servicio, sin dejar constancia por escrito de ellos y que ahora, bajo la presente ley, deberá efectuarse.
- Una certificación de constancia o de conocimiento cuando, por ejemplo, se deba revisar una situación, posteriormente, para tomar una determinación o emitir un pronunciamiento, una resolución, un dictamen o declaración de juicio.
- Un plazo de respuesta y registros formales de recepción, distribución y seguimiento, hasta su total solución, con la suficiente transparencia que permita al contribuyente, en todo momento, saber de la gestión realizada en su favor.

De acuerdo a estas características principales que deben tener los procedimientos administrativos, se ha procedido a revisar los existentes dentro del Servicio, disponiéndose, en una primera instancia, bajo los efectos de la presente ley, a todas aquellos que implican una presentación por escrito de los contribuyentes, como son:

- **Reclamos:** cobranza indebida; compensaciones indebidas; mayor condonación de recargos a los impuestos y créditos fiscales morosos, etc.
- **Solicitudes:** de productos (emisión de A-R, certificados de deudas, etc.); de liquidaciones de deudas; de beneficios por leyes especiales; de devoluciones por pagos en exceso; de regularizaciones de cuentas corrientes tributarias, etc.
- **Egresos fiscales:** reemplazo de cheques.

ANEXO Nº 2

FICHA PERFIL DEL CARGO DE TESORERO PROVINCIAL POR FUNCIÓN Y COMPETENCIAS.

FICHA PERFIL DE CARGO POR FUNCIÓN Y COMPETENCIAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Familia de Cargos	Tesorereros Provinciales
Nombre del Cargo	Tesorero Provincial
Nivel Jerárquico	3er Nivel Jerárquico
Nº de Funcionarios en mismo Cargo	25
Nº de Funcionarios a su Cargo	Depende de cada Tesorería
Nombre Cargo Superior	Tesorero Regional
Fecha de Actualización	Agosto 2009

II. ESPECIFICACIONES DEL CARGO (Deseable)

Formación	Título Profesional
Experiencia Laboral	Experiencia profesional no inferior a 4 años. Desempeño en áreas operativas de la Tesorería General de la República.

Capacitación y/o Especialización

Gestión Pública
Marco Regulatorio Administrativo y
Jurídico de la Cobranza.

III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

El Tesorero Provincial es la autoridad máxima en su territorio. Es responsable de dirigir, controlar y activar la Cobranza Administrativa y Judicial de las Contribuciones, de los ingresos fiscales y los de otros organismos que se encomienden. Efectuar el pago de Remuneraciones, Pensiones y demás obligaciones del Estado. Informar sobre el movimiento de Fondos Públicos.

IV. FUNCIONES DEL CARGO

14. Dirigir y administrar la Tesorería Provincial a su cargo.
15. Efectuar los pagos de remuneraciones, pensiones y demás obligaciones del estado
16. Dirigir, controlar y activar la Cobranza administrativa y judicial de las contribuciones y demás ingresos fiscales, como así mismo, de los procesos de las funciones de ingresos y egresos.
17. Representar a la Provincia de acuerdo a Leyes y Decretos de competencia de la Tesorería General de la República.
18. Dictar las normas internas que faciliten el buen funcionamiento de la Tesorería Provincial a su cargo.
19. Representar al Fisco en el otorgamiento y suscripción de escrituras públicas.
20. Ejercer en su provincia la función de Juez Sustanciador, de acuerdo al código tributario.
21. Participar en la planificación y gestión estratégica de la Cobranza.
22. Revisar el control y aprobación de Convenios y Condonaciones, de acuerdo a las legislaciones e instrucciones vigentes.
23. Firmar conjuntamente con el jefe de egresos los cheques de pago fiscales y los de los organismos públicos que atiende el Servicio.
24. Actuar en representación del Fisco en el otorgamiento y suscripción de escrituras públicas en los casos señalados por las leyes y decretos respectivos.
25. Representar al Servicio en el desarrollo y mantención de las relaciones públicas en su provincia.
26. Gestionar al personal de su directa dependencia, evaluar y calificar el desempeño laboral.

V. COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

COMPETENCIAS	Nombre de la Competencia	Nivel de Dominio
Competencias Técnicas Específicas	Conocimiento de Normativas Legales	ALTO
	Procesos Operativos de la TGR	ALTO
Competencias Directivas	Gestión	ALTO
	Liderazgo	ALTO
	Pensamiento Estratégico	ALTO
	Gestión de Personal	ALTO
Competencias Personales e Interpersonales	Trabajo en Equipo	ALTO
	Comunicación efectiva	ALTO
Competencias Organizacionales	Probidad	ALTO
	Compromiso	ALTO
	Orientación al Usuario	ALTO