



**“INFORME PROPUESTA Y ALTERNATIVAS DE SISTEMA DE METAS PARA
TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS – AVANCE E IDENTIFICACIÓN
MODELO DE NEGOCIO TRIBUNALES “**

UNIDAD ADMINISTRADORA DE LOS TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS

**UNIDAD ADMINISTRADORA DE LOS TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y
ADUANEROS**

atta
ADMINISTRADORA
TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS

ELABORADO POR:
CLIODINÁMICA LIMITADA.

 **ClioDinamica**
consulting

Santiago, 31 de Agosto de 2016

CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ENTENDIMIENTO GENERAL	5
3. OBJETIVOS	7
3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORÍA	7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL INFORME	7
4. IDENTIFICACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO Y BUENAS PRÁCTICAS DE LOS TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS	8
4.1 MODELOS DE NEGOCIO DE LOS TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS	9
4.1.1 PRIMER TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA	9
4.1.2 SEGUNDO TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA	11
4.1.3 TERCER TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA	14
4.1.4 CUARTO TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA	16
4.1.5 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DEL MAULE	19
4.1.6 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE LA ARAUCANÍA	21
4.1.7 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE TARAPACÁ	23
4.1.8 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE LOS LAGOS	25
4.2 PRINCIPALES HALLAZGOS	28
4.2.1 PRINCIPALES HALLAZGOS EN RELACIÓN A LA TRAMITACIÓN DE LAS CAUSAS EN LOS TRIBUNALES	28
4.2.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES QUE INCIDEN EN EL TRABAJO DIARIO DE LOS TTA'S	29
4.2.3 IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DE BUENAS PRÁCTICAS DE LOS TRIBUNALES	30
4.2.4 HALLAZGOS EMANADOS DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	31
5. AVANCE PROPUESTA Y ALTERNATIVAS DE SISTEMA DE METAS PARA TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS	34
5.1 SISTEMAS DE INCENTIVOS A NIVEL PAÍS	34
5.2 SISTEMAS DE INCENTIVOS PODER JUDICIAL	35
5.3 SISTEMAS DE INCENTIVOS TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS	38
5.4 REVISIÓN DE EXPERIENCIA A NIVEL INTERNACIONAL	39
5.5 RECOMENDACIONES GENERACIÓN DE METAS DE LOS TTA'S	41
6. ANEXOS	46
6.1 REPORTE DE HORAS	46
6.2 VISITAS Y VIDEOCONFERENCIAS	47
6.2.1 PRIMER TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGION METROPOLITANA	48
6.2.2 SEGUNDO TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA	50
6.2.3 TERCER TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA	52
6.2.4 CUARTO TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA	54

6.3 VIDEOCONFERENCIAS	56
6.3.1 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE TARAPACÁ	56
6.3.2 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE LA ARAUCANÍA	58
6.3.3 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DEL MAULE	59
6.3.4 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE LOS LAGOS	61

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento se enmarca en el primer informe de la consultoría “Propuesta y alternativas de sistemas de metas para Tribunales Tributarios y Aduaneros y avance e identificación del modelo de negocio de los Tribunales”, en el cual se da cuenta de los principales avances del análisis preliminar del sistema de incentivos en Chile, el sistema de incentivos del Poder Judicial, como también el sistema de incentivos con el que cuentan los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Para ello, además se realiza un análisis de la experiencia a nivel internacional, donde se tiene como objetivo presentar la evolución de los diversos sistemas de incentivos a nivel nacional e internacional. Con ello, se pretende establecer, de forma preliminar, los principales objetivos con los que debe contar el sistema de metas para los Tribunales Tributarios y Aduaneros.

En un segundo ámbito, se aborda el proceso de acompañamiento que se encuentra realizando ClioDinámica para el desarrollo e implementación del Convenio de Metas de desempeño correspondiente al año 2016. Para ello, se reportarán los principales antecedentes emanados de las reuniones periódicas sostenidas en la Unidad Administradora y los antecedentes necesarios para contar con un entendimiento y proponer, de forma preliminar, los objetivos y aspectos relevantes con los que debe contar la propuesta del sistema de metas de los tribunales.

En un tercer ámbito, en el presente documento se da cuenta de un avance acerca del modelo de trabajo que utilizan los tribunales, identificando la situación actual y entendiendo el entorno del actual modelo de negocio que se lleva a cabo en cada uno de los tribunales visitados o entrevistados.

Finalmente, a partir del levantamiento e identificación de los modelos de negocio de los tribunales, se extraen buenas prácticas de gestión, que permitirán poder difundir en cada tribunal aspectos relevantes de la gestión y que sirvan de base para la disminución de los tiempos de tramitación, para la mejora de la gestión interna de los tribunales o bien para contar con una metodología de trabajo que permita acelerar los procesos internos de los tribunales.

2. ENTENDIMIENTO GENERAL

Los Tribunales Tributarios y Aduaneros fueron creados con el objeto de contar con un **sistema descentralizado y autónomo**, con tribunales que atenderían los reclamos respecto de las actuaciones administrativas, tanto del Servicio de Impuestos Internos, como del Servicio Nacional de Aduanas. Lo anterior, con el objeto de **garantizar los derechos de los contribuyentes, como también la recaudación fiscal**, además de fortalecer a las instituciones y garantizar la autonomía y los derechos de los contribuyentes. Junto con esto, dentro de los principios rectores de la implementación de los tribunales se encuentra la **eficacia y eficiencia de los tribunales**, donde los conflictos serán resueltos por un **tribunal especializado, en un proceso expedito, regulado por plazos determinados**.

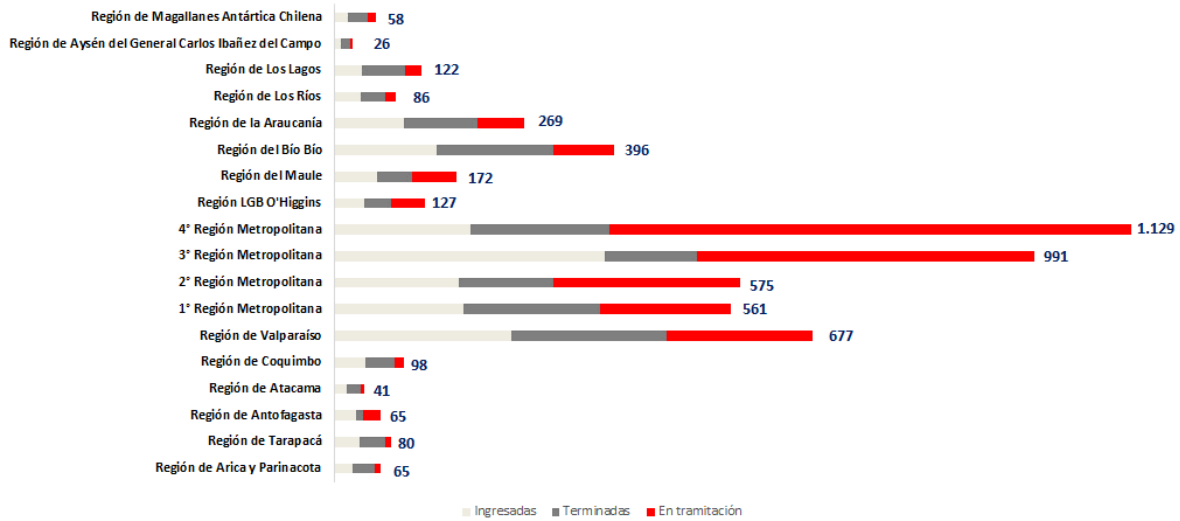
El establecimiento y creación de los tribunales, fue formulado con el objeto de descongestionar la carga de trabajo con la que contaban los tribunales civiles, mediante la creación de tribunales en cada capital regional y de cuatro tribunales en la Región Metropolitana; todos los cuales fueron dotados de personal capacitado y especializado para conocer materias tributarias y aduaneras. En términos de procedimiento, la creación de los tribunales consagra aspectos en los cuales un contribuyente que considere vulnerado sus derechos, tenga la posibilidad de solicitar la reconsideración administrativa ante el Servicio correspondiente, o bien, dirigir su reclamación directamente ante los tribunales especializados.

Pero a partir de los principios rectores de la creación de los tribunales, y del seguimiento e implementación de la política pública que crea estos tribunales especializados, hoy en día, esos aspectos se deben ver fortalecidos por la tramitación de la implementación de la Reforma Tributaria, reforma que en un futuro impactaría de manera directa las causas que entran en tramitación en los diversos Tribunales Tributarios y Aduaneros.

Durante el año 2015, se produjeron **1.782 ingresos** en los diversos tribunales, donde la carga de trabajo es considerablemente superior la que ingresa a los tribunales en la Región Metropolitana, en la Región de Valparaíso y en la Región del Bio Bío. Además, en **tramitación durante el año 2015 se encontraban 2.247 causas**, las cuales en su conjunto involucran un monto total de **US\$8.100 millones**, lo que hoy en día sería prácticamente equivalente a la recaudación esperada por el fisco en relación a la implementación de la Reforma Tributaria.

A raíz de lo anterior, es necesario poder identificar aspectos relevantes respecto a los ingresos y causas terminadas en cada uno de los tribunales, además de las causas que se encuentran en instancia de tramitación en cada uno de ellos.

Gráfico 1: Estadísticas de ingresos, egresos y causas en tramitación por tribunal



Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a información emanada desde la Unidad Administradora

Hoy en día, existen tribunales con una alta carga de trabajo, debido ya sea por la capacidad de sus funcionarios, jueces, o bien por la recepción de un alto número de causas que ingresaron durante el último tiempo.

El objeto del presente documento, es poder conocer el modelo de negocio de los tribunales, su vinculación con los principales usuarios del sistema, su proceso de tramitación de causas, y aspectos generales relacionados a la gestión propia del tribunal. Lo anterior, con el objetivo de establecer buenas prácticas de gestión, que permitan principalmente, disminuir los tiempos de tramitación y con ello disminuir los tiempos de respuesta ante los usuarios.

3. OBJETIVOS

A continuación, se presentan los objetivos que se busca alcanzar en el desarrollo de este documento, además de los objetivos específicos vinculados con la ejecución del presente informe.

3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORÍA

Asesorar y diseñar planes y programas que ayuden a conducir procesos de modernización institucional, programas de acompañamiento y medición de resultados para los Tribunales Tributarios y Aduaneros.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL INFORME

1. Identificar preliminarmente los modelos de negocio y buenas prácticas de los Tribunales, identificando la situación actual y un entendimiento común al actual modelo de trabajo de los tribunales, en torno a la gestión interna de cada uno de ellos.
2. Analizar preliminarmente, los sistemas de incentivos en Chile, en los Tribunales Tributarios y Aduaneros y revisión de experiencia internacional. A través de esta temática, se presentará una evolución de los diversos sistemas de incentivos utilizados en Chile, y se analizará el actual sistema de metas del Poder Judicial, la experiencia internacional y el sistema utilizado actualmente en los Tribunales, en el marco de la elaboración de una propuesta que sirva de base para el diseño de metas de los Tribunales.

4. IDENTIFICACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO Y BUENAS PRÁCTICAS DE LOS TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS

Con el objeto de poder identificar el modelo de negocio de cada tribunal, además de aspectos relevantes en torno a la gestión del mismo, se ha realizado una serie de visitas y videoconferencias a los distintos tribunales, donde se han identificado aspecto clave de su vinculación con los usuarios, de la estructura interna del tribunal, gestión y la identificación de los actores y la participación de cada uno de ellos en el proceso general de tramitación de causas.

A partir de lo anterior, en la siguiente tabla, se definen las principales dimensiones de análisis en relación al levantamiento de información realizado con cada tribunal. Cabe destacar que en la sección anexos del presente documento, se encuentra la minuta de las entrevistas realizadas.

Tabla 1: Metodología para el levantamiento del modelo de negocio de los tribunales

DIMENSIONES DE ANÁLISIS	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
ESTRUCTURA DEL TRIBUNAL	<ul style="list-style-type: none"> Se identifica la estructura organizacional del tribunal, los cargos de los funcionarios y las funciones que realizan
PROCESO DE TRAMITACIÓN DE CAUSAS	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza el levantamiento del proceso de tramitación de causas, identificando los inputs y outputs del proceso, además de las actividades que se realizan en cada una de las etapas y los actores involucrados en cada una de ellas.
GESTIÓN DEL TRIBUNAL	<p>Se identifican aspectos de gestión vinculados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de la tramitación de causas Liderazgo y toma de decisiones al interior del tribunal Condiciones de trabajo e infraestructura Ambiente laboral Gestión del conocimiento Gestión de las contingencias Relacionamiento con usuarios

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

A continuación, en el siguiente apartado se define e identifica el modelo de negocio de cada Tribunal Tributario y Aduanero, destacando en aspectos relevantes de gestión interna e identificando buenas prácticas en torno al levantamiento de información realizado.

4.1 MODELOS DE NEGOCIO DE LOS TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS

Es a partir de una serie de instancias de entrevistas y videoconferencias con los diversos tribunales que se establecen aspectos generales en torno al modelo de negocios de cada tribunal, los cuales se describen a continuación.

4.1.1 PRIMER TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA

Se realizó una visita al tribunal, donde el equipo consultor se reunió con el Juez del tribunal, el Secretario Abogado, los profesionales expertos, resolutores, administrativos y auxiliares, para conocer e identificar principalmente el proceso de tramitación de causas y aspectos internos de la gestión del tribunal.

Este tribunal fue implementado en el año 2013, en la fase IV de la implementación de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Según datos obtenidos desde la Unidad Administradora este tribunal contaba con un stock de 185 causas que datan principalmente desde el año 2015.

4.1.1.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN AL INTERIOR DEL TRIBUNAL

La dotación actual de este tribunal se constituye de **12 personas**, quienes participan en torno a todo el proceso de tramitación de causas.

Figura 1: Dotación del tribunal



Fuente: Elaboración ClioDinámica

En relación a las principales características de la gestión del tribunal, se identifica que los profesionales expertos del mismo, se constituyen como gestores dentro de la tramitación de las causas, donde esta metodología de trabajo interno se basa en el aprendizaje continuo y resulta ser un método validado dentro del tribunal.

El tribunal ha establecido una serie de criterios para el estudio de las causas, estos criterios se basan en la revisión de jurisdicción y lineamientos emanados desde el Juez del tribunal.

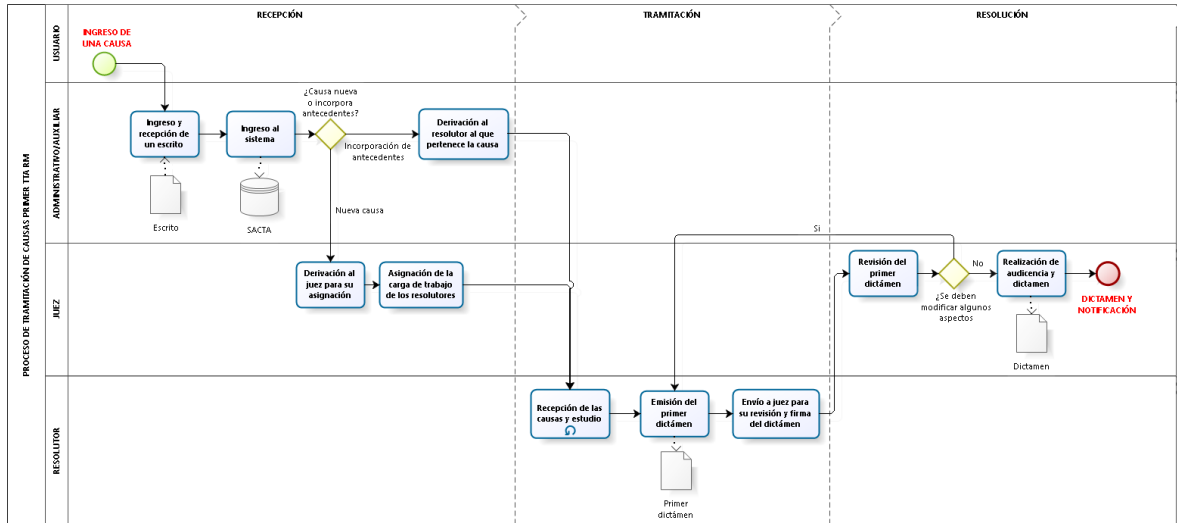
Resulta relevante mencionar que la atención de usuarios se constituye como un ámbito relevante dentro de la gestión del mismo. Es por ello, que se establecen protocolos de atención acorde a la complejidad de la información que es solicitada.

Dentro de las principales problemáticas de gestión del tribunal, se releva la necesidad de contar con algún mecanismo más eficiente en torno a la foliación de los expedientes, debido a que se incrementan los tiempos de tramitación al realizar la actividad, donde los funcionarios comentan que se puede optimizar por el uso de algún mecanismo para la foliación.

4.1.1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE TRAMITACIÓN DE CAUSAS

Se realizó el levantamiento del proceso general de tramitación de causas que es realizado al interior del tribunal. En la figura a continuación, se muestran las principales actividades que son realizadas en las diferentes etapas y la participación de los funcionarios del tribunal en cada una de ellas.

Figura 2: Proceso de tramitación de causas – Primer Tribunal Tributario y Aduanero Región Metropolitana



Fuente: Elaboración ClioDinámica

El usuario es quien realiza la presentación de un escrito al tribunal, el cual es recepcionado por el administrativo o el auxiliar del tribunal, quienes realizan la admisión del escrito y proceden al ingreso de la información al sistema SACTA para su registro. Posteriormente, se realiza la diferenciación si la información o expediente recepcionado corresponde a una nueva causa o pertenecen a documentos adjuntos a una causa ya ingresada al tribunal. Si es una incorporación de antecedentes de una causa ya ingresada, se realiza la derivación al resolutor que se encuentra estudiando la causa en trámite, en caso contrario, si es una nueva causa, esta se deriva directamente al Juez para su asignación a los gestores. El Juez es quien asigna la carga de trabajo acorde a criterios internos definidos, como es la antigüedad de carga y a la expertis en las temáticas sobre las cuales se basa la presentación de la causa ingresada.

Los resolutores son quienes recepcionan las causas y proceden a realizar el posterior estudio de los expedientes que ingresaron al tribunal. Una vez que han estudiado las causas, se emite el primer dictamen para el posterior envío al Juez del tribunal para su revisión y firma del dictamen. El Juez es quien revisa el primer dictamen procedente desde los gestores, y realiza la diferenciación acerca si existe modificación de algunos aspectos. En el caso en que existan apreciaciones en torno al primer dictamen proveído, se realiza la devolución a los gestores para su revisión, si no existen apreciaciones se da paso a la programación de la audiencia para posteriormente emitir el dictamen de la causa ingresada.

4.1.1.1 IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DEL TRIBUNAL

El tribunal elabora una planificación de trabajo anual, donde se identifica el foco de la gestión a realizar durante el periodo. Cabe destacar que este tribunal utiliza una metodología mediante la cual la tramitación de las causas se realiza según el orden de ingreso al tribunal.

Además, el tribunal cuenta con una carpeta compartida, donde se almacenan los dictámenes emitidos por el tribunal, esta sirve de base para el posterior estudio de causas nuevas que son ingresadas al tribunal.

4.1.2 SEGUNDO TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA

Durante la visita realizada al Segundo Tribunal Tributario y Aduanero de la Región Metropolitana, se realizó una jornada de entrevistas en la cual participaron el Juez del tribunal, el Asistente del Juez, el Secretario Abogado, el Profesional Experto, los Resolutores, Administrativos y Auxiliares.

Este tribunal fue implementado en el año 2013, en la fase IV de la implementación de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Según datos obtenidos desde la Unidad Administradora este tribunal contaba con un stock de 266 causas que datan principalmente desde el año 2014 y 2015.

4.1.2.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN AL INTERIOR DEL TRIBUNAL

La dotación actual de este tribunal se constituye de **12 personas**, quienes participan en torno a todo el proceso de tramitación de causas.

Figura 3: Dotación del tribunal



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Dentro de las principales características de este tribunal, está su organización interna en relación a los temas de gestión. Este tribunal se organiza de manera tal de lograr disminuir los tiempos de tramitación de las causas ingresadas. Esta organización se basa principalmente en dos equipos de trabajo, uno de ellos compuesto por el denominado “Equipo en trámite”, que está conformado por un grupo de 3 resolutores que realizan un primer estudio de las causas. Este grupo de trabajo cuenta con dependencia directa del Secretario del Tribunal. Cabe destacar que además de la dependencia que posee el equipo de trámite, existe un equipo de primera línea constituido por un administrativo y auxiliar del tribunal quienes se ocupan de la correcta atención de los comparecientes, recepción y gestión de los escritos.

Además, existe un grupo de trabajo denominado “Equipo de Fallo”, este equipo se encuentra compuesto por tres resolutores, todos los cuales cuentan con especialización en materias tributarias, quienes tienen como objetivo emitir el borrador de dictamen para la posterior revisión por el Juez del

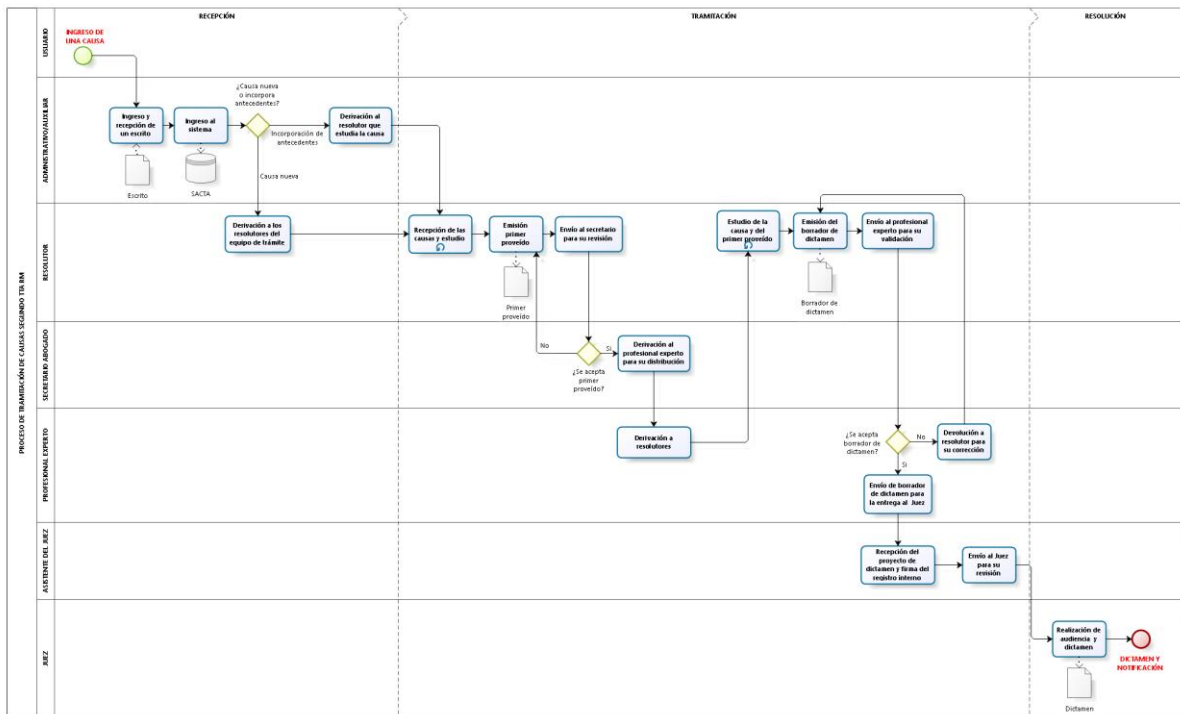
Tribunal. Este equipo de fallo, tiene dependencia directa del profesional experto del tribunal, quien tiene como función dentro del tribunal corregir, aunar criterios y agregar conocimientos técnicos contables a las resoluciones, junto con asesorar al Juez en la resolución de los conflictos y retroalimentar al equipo acerca de la forma y fondo de los borradores del dictamen.

Es importante señalar, que el Juez del Tribunal, cuenta con un asistente el cual cumple la función de verificación de aspectos formales de los borradores de resoluciones entregados y derivados al Juez. Además, este asistente es el encargado de coordinar el trabajo del Juez con los jefes de equipo en los días en que no se realizan reuniones de gestión.

4.1.2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE TRAMITACIÓN DE CAUSAS

Mediante la identificación de los principales aspectos relacionados a la tramitación de las causas del tribunal, a continuación se presenta una diagramación de las diversas actividades que son realizadas y los responsables de la ejecución de cada una de ellas.

Figura 4: Proceso de tramitación de causas – Segundo Tribunal Tributario y Aduanero Región Metropolitana



Fuente: Elaboración ClioDinámica

El proceso al interior del tribunal comienza una vez que son realizados los ingresos al tribunal, donde el administrativo o el auxiliar del tribunal realizan la recepción del escrito y proceden al ingreso de la información al sistema SACTA para su registro. Posteriormente, se realiza la diferenciación respecto de si la información recepcionada corresponde a una nueva causa o corresponde a documentos adjuntos a una causa ya ingresada, en el caso que corresponda a una incorporación de antecedentes de una causa ya ingresada, se realiza la derivación al resolutor que se encuentra estudiando la causa. Si es una causa nueva, esta es derivada a los resolutores que pertenecen al equipo de trámite. Los resolutores del equipo en trámite son quienes reciben las causas y proceden a realizar el posterior estudio de las causas que ingresaron al tribunal, donde una vez que han estudiado las

causas, se emite el primer proveído para el posterior envío al Secretario del tribunal para su revisión. El Secretario del Tribunal revisa la información y realiza la aceptación o rechazo del primer proveído. En el caso en que no se acepte el primer proveído, se realizan las observaciones y se entrega al resolutor para su revisión. En caso contrario, en el que se acepte en forma y fondo el primer proveído emanado por los distintos resolutores, el Secretario del Tribunal entrega al profesional experto los primeros proveídos de los resolutores para la distribución a los resolutores que forman parte del equipo de fallos.

Este equipo de fallo realiza el estudio de la causa y del primer proveído, donde emite un borrador de dictamen que es entregado al profesional experto para su revisión. Una vez que el borrador de dictamen es entregado al profesional experto, es revisado y en el caso en que no se apruebe dicho borrador, se realiza la devolución al resolutor para su corrección. En el caso que se acepte el borrador de dictamen, este es entregado al Secretario del Juez para el registro y coordinación.

El Juez es quien revisa el primer dictamen emanado desde los gestores, coordina la realización de la audiencia y emite el posterior dictamen.

4.1.2.3 IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DEL TRIBUNAL

El tribunal cuenta con una serie de herramientas para el mejoramiento de su gestión interna, donde destaca la realización de reuniones semanales de coordinación de los equipos de trabajo conformados al interior del tribunal, en dichas reuniones se realiza la planificación de los fallos que serán emitidos por el tribunal. Además, existe la coordinación de los criterios sobre los cuales se elaborarán los dictámenes, mediante la revisión y análisis de jurisprudencia. Junto con lo anterior, al interior del tribunal existe el uso de planillas de gestión, adicional al sistema SACTA, la que facilita la coordinación y planificación de los fallos y otras actividades al interior del tribunal.

4.1.3 TERCER TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA

Se realizó una visita al Tercer Tribunal Tributario y Aduanero de la Región Metropolitana, en la cual se contó con la participación del Juez del tribunal, el Secretario Abogado, el Profesional Experto, los Resolutores, Administrativos y Auxiliares.

Este tribunal fue implementado en el año 2013, en la fase IV de la implementación de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Según datos obtenidos desde la Unidad Administradora este tribunal contaba con un stock de 477 causas que datan principalmente desde el año 2015.

4.1.3.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN AL INTERIOR DEL TRIBUNAL

La dotación actual de este tribunal se constituye de **11 personas**, quienes participan en torno a todo el proceso de tramitación de causas.

Figura 5: Dotación del tribunal



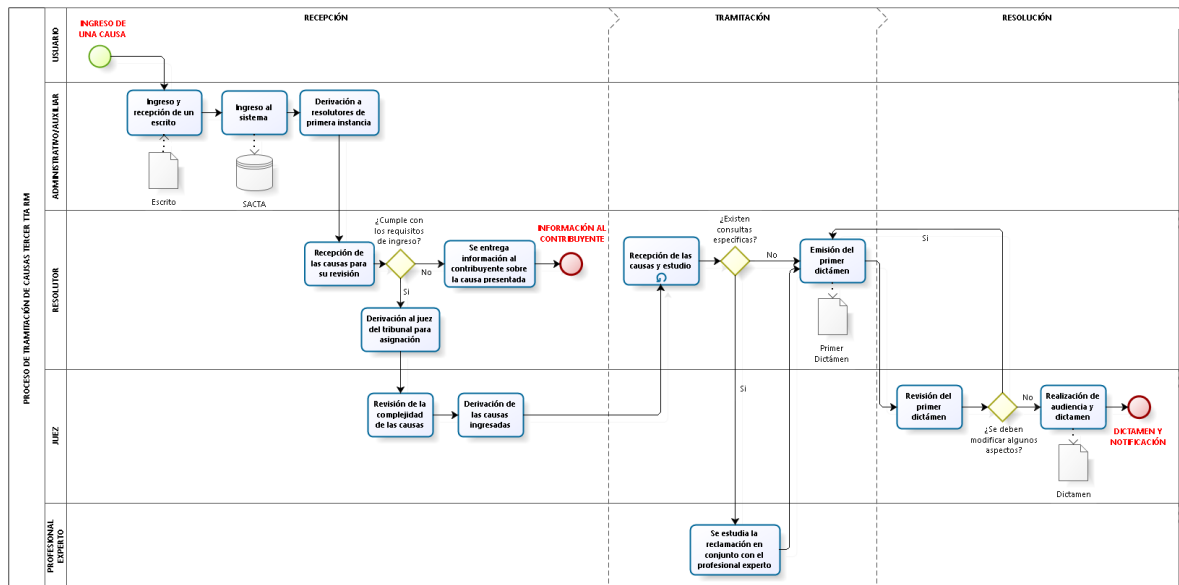
Fuente: Elaboración ClioDinámica

Este tribunal, cuenta con una carga de trabajo considerable en relación al total de causas ingresadas en los tribunales, debido principalmente a los ingresos que ocurrieron en el año 2015. A partir de ello, la organización del tribunal se encuentra en torno a la implementación de un equipo de primera línea constituido por dos resolutores, quienes realizan la revisión de las causas ingresadas en primera línea y la distribución de la carga de trabajo a los resolutores, por parte del Juez del tribunal.

4.1.3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE TRAMITACIÓN DE CAUSAS

A partir de las entrevistas realizadas, se identificó el proceso general de tramitación de causas que se realiza al interior del tribunal, el cual se muestra en la figura a continuación.

Figura 6: Proceso de tramitación de causas – Tercer Tribunal Tributario y Aduanero Región Metropolitana



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Una vez que son realizados los ingresos al tribunal, a partir de la entrega de la documentación recepcionada por el Centro de Distribución¹, la causa es recepcionada por el administrativo o auxiliar, quienes realizan el ingreso al sistema de las causas ingresadas o de los documentos que son adjuntados. Las nuevas causas o los documentos adjuntos, son derivados a dos resolutores quienes revisan la información adjunta y verifican la documentación con la que cuentan las causas ingresadas. De forma posterior se derivan al Juez de tribunal quien asigna la carga de trabajo.

El Juez asigna la carga de trabajo según la carga previa de trabajo con la que cuentan los resolutores y la expertis de los mismos, siempre considerando distribuir una carga equitativa de trabajo.

El estudio de las causas es realizado por orden de antigüedad, sin embargo, esto conlleva a un aumento considerable de los atrasos que presenta el tribunal.

Posteriormente, las causas son derivadas al Juez del tribunal quien realiza la revisión del primer dictamen emanado por los tribunales, donde en el caso que exista alguna apreciación esta es realizada y derivada para su tramitación a los resolutores. En el caso en que no existan apreciaciones en relación al primer dictamen, se coordina la realización de la audiencia y se emite el posterior dictamen.

4.1.3.3 IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DEL TRIBUNAL

Dentro de la identificación de las buenas prácticas al interior del tribunal, se destaca la existencia de una carpeta compartida donde se almacenan los dictámenes que han sido emitidos por el tribunal acorde a la materia que se encontraba en estudio. Esta práctica permite al tribunal alinear criterios en relación a la emisión de un dictamen.

¹ Se establece como centro de distribución, la primera línea de recepción donde se distribuyen las causas entre el tercer o cuarto tribunal de la Región Metropolitana

4.1.4 CUARTO TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA

Se realizaron dos jornadas de visitas al tribunal, en una de ellas se realizó una entrevista con el Magistrado y con un resolutor de forma independiente, a quienes se le formularon una serie de preguntas en torno a la gestión interna del tribunal, como también en relación al proceso de tramitación de causas.

En una segunda visita al tribunal, el equipo consultor se reunió con el Secretario y dos profesionales expertos, con el objetivo de obtener sus apreciaciones en torno a la gestión interna del tribunal y problemáticas que se pudiesen presentar en relación al proceso de tramitación de causas. Es importante mencionar que la jornada de entrevistas se debió realizar (por solicitud del Magistrado) fuera del horario de atención de usuarios, con el objetivo de no interrumpir en las labores diarias del mismo.

Como antecedente previo a la identificación del modelo de gestión de este tribunal, es importante relevar que corresponde a la fase IV de la implementación de los tribunales, donde este tribunal cuenta con una **alta tasa de causas en tramitación que datan desde el año 2013**. Por lo anterior, su actual proceso de tramitación se basa en la gestión respecto a la disminución de las causas con mayor antigüedad de ingreso.

En relación a lo anterior, según estadísticas publicadas por la Unidad Administradora de los Tribunales, este tribunal contaba con un **stock² acumulado de 740 causas**, donde 235 de ellas ingresaron el año 2013, 339 causas pertenecen al año 2014 y 166 causas corresponden al año 2015.

4.1.4.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN AL INTERIOR DEL TRIBUNAL

La dotación actual de este tribunal se constituye de **15 personas**, quienes participan en torno a todo el proceso de tramitación de causas.

Figura 7: Dotación del tribunal



Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información obtenida del levantamiento de información

Dentro de los principales aspectos que se relevan en torno a este tribunal resalta la alta carga de causas en tramitación que datan desde el año 2013, donde la gestión interna del tribunal se realiza enfocada en la disminución de los tiempos de resolución y para eliminar el actual stock de reclamaciones.

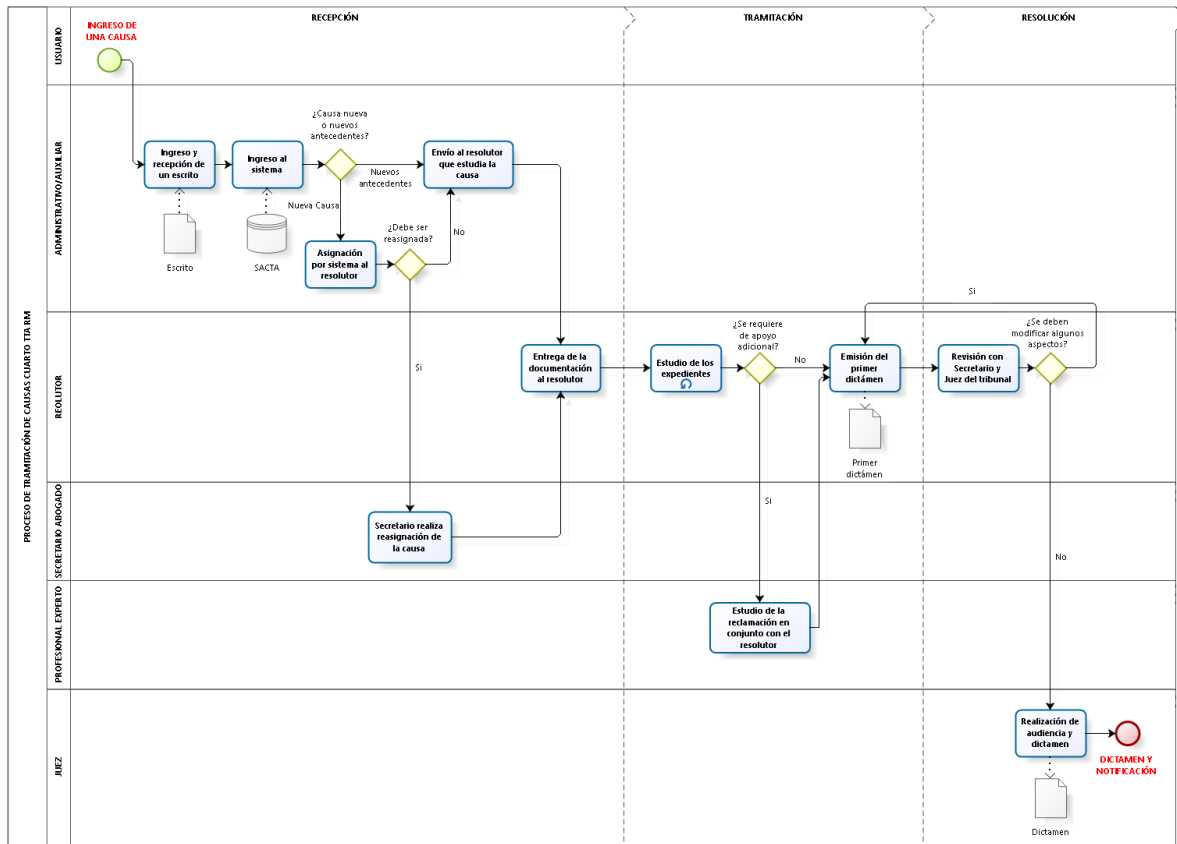
² Stock al 31.12.2015

El actual modelo de tramitación y de gestión interna, se ha ido consolidando desde la creación del tribunal, donde la participación de los profesionales expertos en relación a la gestión ha sido de gran apoyo.

4.1.4.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE TRAMITACIÓN DE CAUSAS

A partir de los principales antecedentes recolectados durante las visitas al tribunal, se presenta a continuación la diagramación del proceso general de tramitación de causas que se realiza en la actualidad en el Cuarto Tribunal de la Región Metropolitana.

Figura 8: Proceso de tramitación de causas – Cuarto Tribunal Tributario y Aduanero Región Metropolitana



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

El ingreso de la tramitación de una causa que presentan los usuarios, es recepcionada por el administrativo o auxiliar del tribunal, quienes realizan el ingreso al sistema de las causas ingresadas o de los documentos que son adjuntos. Si la documentación ingresada corresponde a nuevos antecedentes, estos son enviados al resolutor que se encuentra estudiando la causa. En el caso que pertenezca a una nueva causa, se realiza la asignación por sistema al resolutor que realizará el estudio. Cabe destacar, que puede existir la reasignación de la causa debido a que el tribunal define que las causas que son presentadas por un mismo contribuyente, les deben ser asignadas al resolutor que ha estudiado las causas pertenecientes a dicho contribuyente, siendo esta reasignación realizada por el Secretario del tribunal. Una vez que se realiza la reasignación, se entrega al resolutor para el estudio de los expedientes ingresados.

En el caso que los resolutores presenten consultas puntuales acerca de alguna temática en particular, esta es resuelta por los profesionales expertos del tribunal. A partir de lo anterior, el resolutor emite un primer dictamen el cual es revisado y validado por el Juez y Secretario del Tribunal.

Si existen aspectos que deben ser modificados o corregidos, se realizan los cambios por parte del resolutor del tribunal y se emite un nuevo dictamen. Una vez que es validado el proyecto de dictamen se coordina la realización de la audiencia y el Juez emite el posterior dictamen.

4.1.4.3 IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DEL TRIBUNAL

Hoy en día, el tribunal ha debido adaptar su funcionamiento para poder contar con el mayor número de tramitaciones semanales, para ello ha implementado un sistema de calendarización semanal de las audiencias y de los autos de prueba que debe realizar cada uno de los resolutores. Esta calendarización es realizada por los profesionales expertos y validada con cada uno de los resolutores, con la finalidad de que cada uno conozca y sea participe en la calendarización de las actividades del tribunal.

Tabla 2: Calendarización del tribunal

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
AUTOS DE PRUEBA (RESOLUTOR 1)	AUDIENCIAS (SENTENCIA RESOLUTOR 4)	AUTOS DE PRUEBA (RESOLUTOR 2)	AUDIENCIAS (SENTENCIA RESOLUTOR 5)	AUTOS DE PRUEBA (RESOLUTOR 3)

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a información recopilada desde el tribunal

Esta calendarización, tiene como objetivo poder programar los dictámenes semanales que deberán ser dictados por el Magistrado del tribunal, además de los tiempos en los cuales se dicta sentencia de cada causa en tramitación, que se encuentren alineados a los tiempos legales y que permitan poder tramitar un mayor número de causas en los tiempos establecidos.

4.1.5 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DEL MAULE

Se realizó una videoconferencia con el Tribunal Tributario y Aduanero de la Región del Maule, en la cual se contó con la participación del Juez del tribunal, el Secretario Abogado, los Profesionales Expertos, los Resolutores, Administrativos y Auxiliares.

Este tribunal fue implementado en el año 2011, en la fase II de la implementación de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Según datos obtenidos desde la Unidad Administradora a este tribunal ingresan aproximadamente 60 causas anualmente.

4.1.5.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN AL INTERIOR DEL TRIBUNAL

La dotación actual de este tribunal se constituye de **7 personas**, quienes participan en torno a todo el proceso de tramitación de causas.

Figura 9: Dotación del tribunal



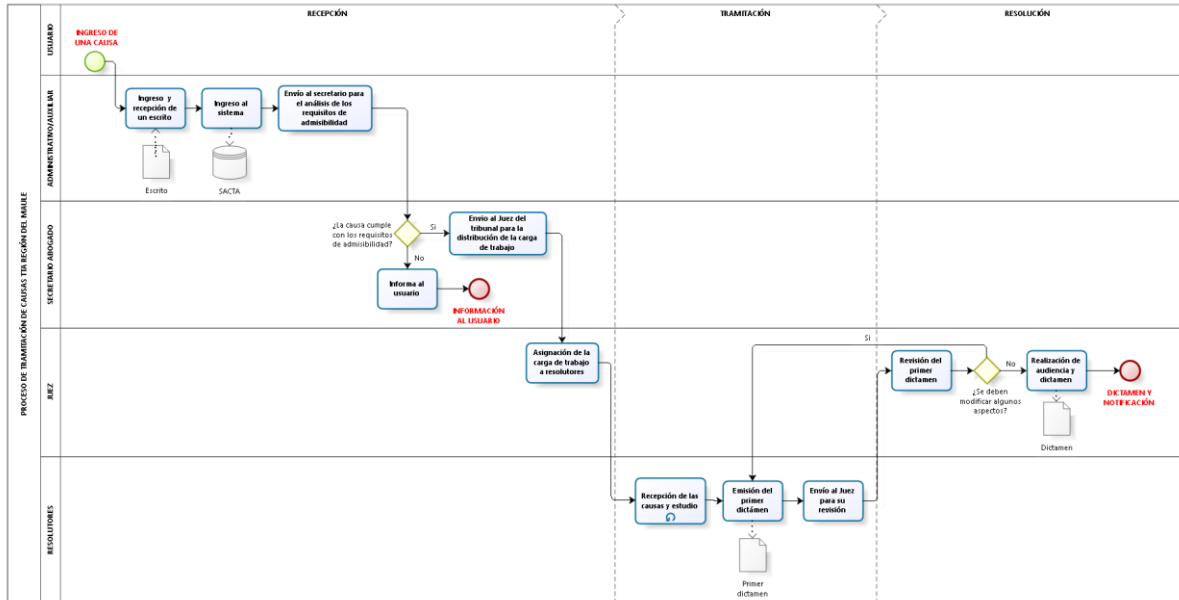
Fuente: Elaboración ClioDinámica

Dentro de los aspectos importantes en relación a la gestión del tribunal, se identifica que el Juez cuenta con una participación relevante en relación a la tramitación de las causas que ingresan al tribunal. Es por ello que, dentro de la constitución de este TTA, la figura del Juez es de importancia para la toma de decisiones, asignación de la carga de trabajo y seguimiento de las causas que tramita el tribunal.

4.1.5.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE TRAMITACIÓN DE CAUSAS

A partir de los principales aspectos en relación a la tramitación de causas del tribunal, se identificaron actividades con sus respectivos responsables en cada una de ellas. La figura a continuación muestra el proceso general de tramitación de causas del tribunal.

Figura 10: Proceso de tramitación de causas – Tribunal Tributario y Aduanero Región del Maule



Fuente: Elaboración ClioDinámica

El usuario del tribunal realiza una presentación de una causa o bien adjunta documentación de una causa ya en tramitación, donde es el administrativo del tribunal o bien el auxiliar quien recepciona la documentación e ingresa los antecedentes al sistema. Cabe destacar, que se hace alusión en este tribunal, a que existen ingresos que son recepcionados por el Secretario Abogado, en su domicilio particular, quién el día posterior de la entrega de dicha documentación, realiza la entrega de los documentos de ingreso al personal administrativo o auxiliar para su ingreso en el sistema. Las causas ingresadas se entregan al secretario abogado del tribunal quien revisa si cumplen con los requisitos de admisibilidad, para la posterior distribución por parte del Juez del tribunal.

El Juez es quien asigna la carga de trabajo a los diversos gestores y profesionales expertos, quienes realizan el estudio y emisión de un borrador de dictamen. La lógica de asignación de la carga de trabajo es realizada según la carga de trabajo de cada uno de los resolutores. El gestor emite una primera resolución, la cual es enviada al Juez para su revisión, en los casos en que el Juez estime conveniente, realizar correcciones en torno a la forma y fondo de la primera resolución, se envía al gestor para su modificación, en el caso en el que el Juez estime que la resolución se encuentra en los estándares del tribunal, se firma para su posterior notificación.

4.1.5.3 IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DEL TRIBUNAL

El tribunal ha implementado una planilla excel adicional al sistema de gestión interno, en el cual se lleva un registro de las causas que manejan cada uno de los gestores, los tiempos de estudio de cada una de las causas y los plazos establecidos para el cumplimiento de los diversos hitos. Además, este tribunal cuenta con un sistema para compartir los casos ya estudiados en el tribunal, como también fallos de la Corte Suprema, Corte de Talca, entre otros y que sirven de base para el posterior estudio y resolución de los casos que van ingresando.

4.1.6 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

Se realizó una videoconferencia con el Tribunal Tributario y Aduanero de la Región de la Araucanía, en la cual se contó con la participación del Juez del tribunal, el Secretario Abogado, los Profesionales Expertos, los Resolutores, Administrativos y Auxiliares.

Este tribunal fue implementado en el año 2011, en la fase II de la implementación de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Según datos obtenidos desde la Unidad Administradora a este tribunal ingresan en promedio 90 causas anualmente.

4.1.6.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN AL INTERIOR DEL TRIBUNAL

La dotación actual de este tribunal se constituye de **7 personas**, quienes participan en torno a todo el proceso de tramitación de causas.

Figura 11: Dotación del tribunal



Fuente: Elaboración ClioDinámica

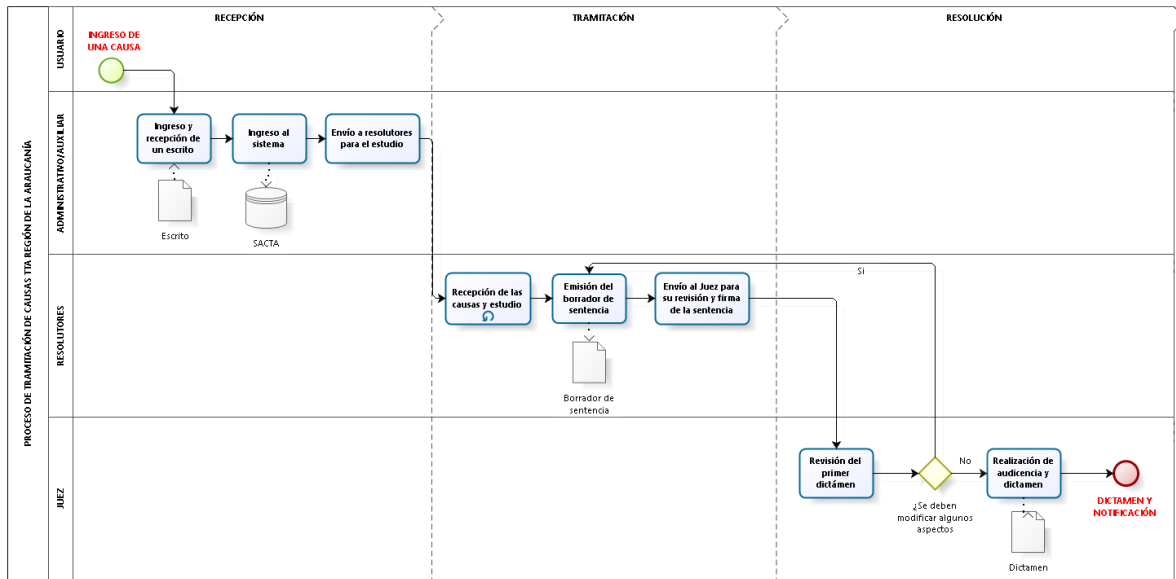
Al realizar el levantamiento de información, no se observan aspectos relevantes en torno a la gestión interna del tribunal, donde su dotación y la carga de trabajo que ingresa al tribunal se encuentra alineada con las capacidades internas del mismo.

La temática de la atención de usuarios es un tema relevante al interior del tribunal, es por ello, que se ha instaurado un protocolo que se utiliza para la atención de acuerdo a la complejidad de la consulta que es realizada. Si la consulta resulta ser de baja complejidad esta es respondida por un funcionario de primera línea del tribunal, si la consulta resulta ser de una mayor complejidad, esta es abordada por el Secretario del tribunal.

4.1.6.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE TRAMITACIÓN DE CAUSAS

A partir de los antecedentes recolectados en relación a la tramitación de las causas al interior del tribunal, a continuación en la siguiente figura se presenta el esquema general de tramitación.

Figura 12: Proceso de tramitación de causas – Tribunal Tributario y Aduanero Región de la Araucanía



Fuente: Elaboración ClioDinámica

El ingreso de la tramitación de una causa que presentan los usuarios es recepcionada por el administrativo o auxiliar, quienes realizan el ingreso al sistema de las causas ingresadas o de los documentos que son adjuntos, posteriormente la documentación es enviada al resolutor que fue asignado por sistema. Una vez que se realiza la asignación, se entrega al resolutor para el estudio de los expedientes ingresados.

A partir de lo anterior, el resolutor emite un borrador de sentencia el cual es revisado y validado por el Juez del Tribunal, donde en el caso de que existan aspectos que deben ser modificados o corregidos, se realizan los cambios por parte del resolutor del tribunal y se emite un nuevo dictámen. Se realiza el envío al Juez del tribunal para su revisión y posterior firma, si no existen observaciones pasa luego a realizar la coordinación de realización de la audiencia y el Juez emite el posterior dictámen.

4.1.6.3 IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DEL TRIBUNAL

Este tribunal realiza reuniones semanales de coordinación, en el cual se programan las causas que se estudiarán y las audiencias programadas, con la finalidad de contar con una programación transversal al tribunal.

Además, se realiza una diferenciación de las causas en tres tipos de tramitación, correspondientes a baja, media y alta complejidad de las causas ingresadas. Esto permite tener claridad acerca del tiempo de estudio de cada una de ellas.

4.1.7 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE TARAPACÁ

Se realizó una videoconferencia con el Tribunal Tributario y Aduanero de la Región de Tarapacá, en la cual se contó con la participación del Juez del tribunal, el Secretario Abogado, los Profesionales Expertos, Resolutores, Administrativos y Auxiliares.

Este tribunal fue implementado en el año 2010, en la fase I de la implementación de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Según datos obtenidos desde la Unidad Administradora este tribunal cuenta con un bajo stock de causas, donde a 31 de diciembre del año 2015, el stock alcanzaba un total 9 causas.

4.1.7.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN AL INTERIOR DEL TRIBUNAL

La dotación actual de este tribunal se constituye de **8 personas**, quienes participan en torno a todo el proceso de tramitación de causas.



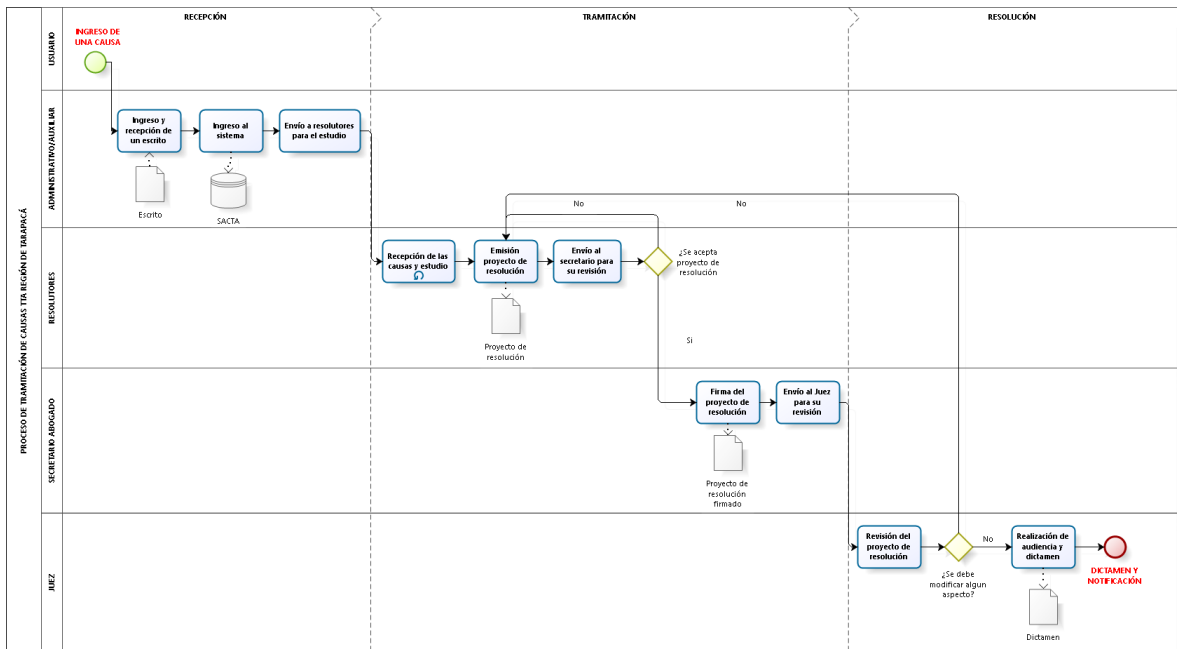
Fuente: Elaboración ClioDinámica

Los temas internos de gestión, son analizados en relación al número de causas que tramita el tribunal, es por ello que su distribución y definición de roles en torno al proceso de la tramitación no presenta mayores inconvenientes. Los funcionarios consideran que la dotación del tribunal, se encuentra acorde al número de causas que ingresan mensualmente, donde no existen problemáticas de gestión interna para la realización del estudio y la tramitación de causas.

4.1.7.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE TRAMITACIÓN DE CAUSAS

En relación al levantamiento de información realizado, en la siguiente figura, se muestra el proceso general de tramitación de causas que se lleva a cabo al interior del tribunal.

Figura 14: Proceso de tramitación de causas – Tribunal Tributario y Aduanero Región de Tarapacá



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

El ingreso de la tramitación de una causa que presentan los usuarios es recepcionada por el administrativo o auxiliar, el cual realiza el ingreso al sistema de las causas ingresadas o de los documentos que son adjuntos. La documentación es enviada al resolutor que fue asignado por sistema. Además, esta carga de trabajo se realiza de forma equitativa y de acuerdo a la especialización de los resolutores. Una vez que se realiza la asignación, se entrega al resolutor para el estudio de los expedientes ingresados, en el caso que los resolutores presenten consultas puntuales acerca de alguna temática en particular, esta es resuelta por los profesionales expertos del tribunal.

A partir de lo anterior, el resolutor emite un primer dictamen el cual es revisado y validado por el Secretario del Tribunal, en el caso en que existan aspectos que deben ser modificados o corregidos, se realizan los cambios por parte del resolutor del tribunal y se emite un nuevo dictamen. Posteriormente, se realiza el envío al Juez del tribunal para su revisión y posterior firma. Si no existen observaciones, se coordina la realización de la audiencia y el Juez emite el posterior dictamen para que la administrativa sea quien adjunta la resolución y la notificación de la causa.

4.1.7.3 IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DEL TRIBUNAL

Dentro de las buenas prácticas observadas al interior del tribunal, se considera la realización de reuniones periódicas de coordinación, las cuales tienen como objetivo realizar el análisis de las causas ingresadas durante la semana previa, revisión de las causas pendientes, entre otros aspectos que se puedan abordar en esta instancia. Además, esta práctica es utilizada para consultar y conocer la percepción de los resolutores, profesionales expertos y el Magistrado, en torno a las temáticas que se estudian en cada una de las causas que ingresan al tribunal.

4.1.8 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE LOS LAGOS

Se realizó una videoconferencia con el Tribunal Tributario y Aduanero de la Región de Los Lagos, en la cual se contó con la participación del Juez del tribunal, el Secretario Abogado, el Profesional Experto, Resolutor, Administrativo y Auxiliar.

Este tribunal fue implementado en el año 2012, en la fase III de la implementación de los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Según datos obtenidos desde la Unidad Administradora este tribunal cuenta con ingreso variable de causas, lo que resulta interesante para el estudio de la gestión del mismo.

4.1.8.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN AL INTERIOR DEL TRIBUNAL

La dotación actual de este tribunal se constituye de 6 **personas**, quienes participan en torno a todo el proceso de tramitación de causas.

Figura 15: Dotación del tribunal



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

La gestión interna del tribunal ha evolucionado con el tiempo, debido a la propuesta de instauración de ciertos modelos previos de gestión los cuales han ido sufriendo modificaciones a raíz de las contingencias internas que se han producido al interior del tribunal.

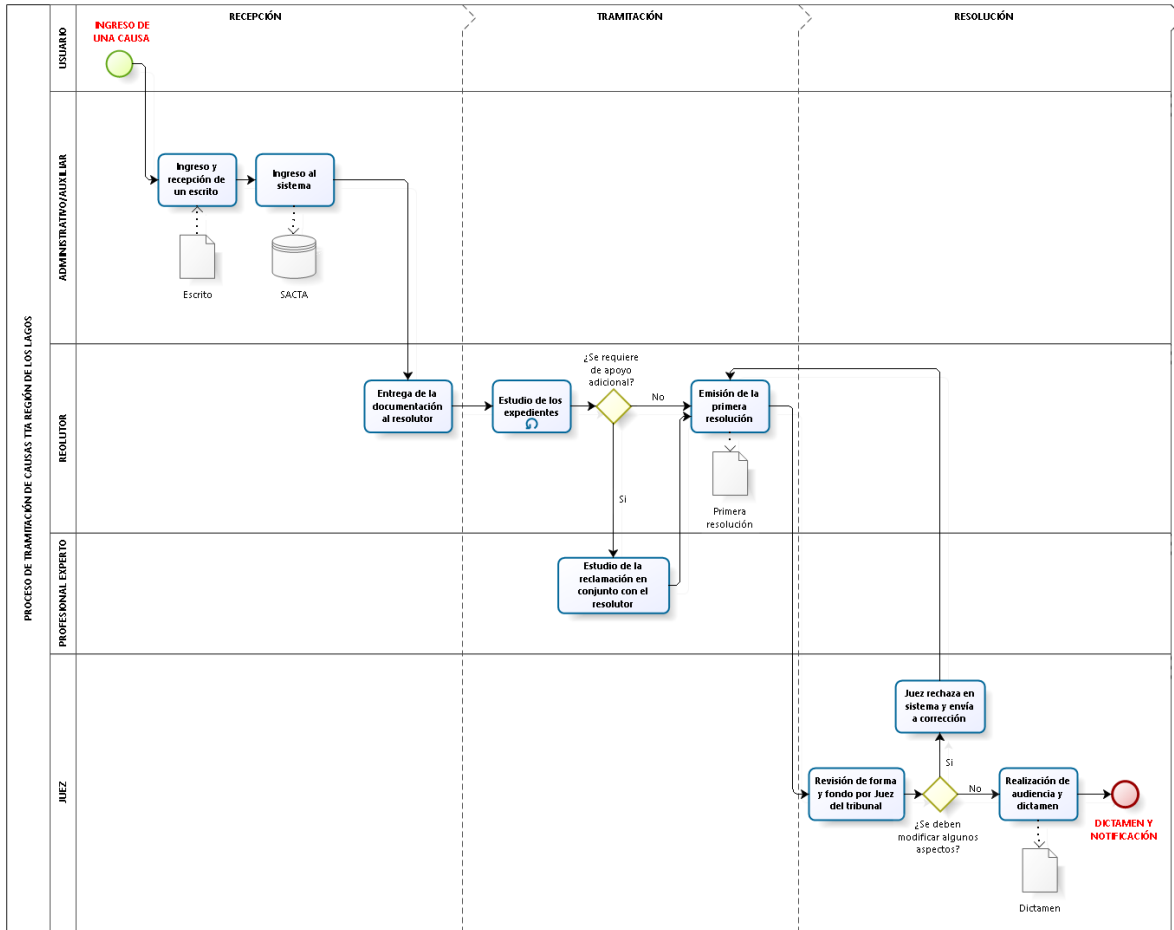
La distribución del trabajo en el tribunal, se encuentra acorde a la capacidad interna del mismo, sin embargo, los roles dentro del proceso general de la tramitación de las causas se establecen y se definen en relación al número de causas que ingresan al tribunal.

La atención de usuarios, es una temática importante dentro del tribunal donde se han establecido procedimientos para la respuesta ante consultas que ingresen al tribunal. Además, se han realizado capacitaciones internas con el objeto de que los funcionarios de primera línea del tribunal, sean capaces de poder entregar la mejor respuesta al usuario ante las dudas y requerimientos que estos puedan presentar.

4.1.8.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE TRAMITACIÓN DE CAUSAS

En relación al proceso de tramitación de causas del tribunal, se realiza una diagramación de las principales actividades que se realizan en cada una de las etapas y las responsabilidades de los funcionarios en cada una de ellas.

Figura 16: Proceso de tramitación de causas – Tribunal Tributario y Aduanero Región de Los Lagos



Fuente: Elaboración ClioDinámica

El proceso de tramitación de la causa comienza con el ingreso de un reclamo, por parte del usuario del tribunal. Este usuario entrega la documentación, la cual es recepcionada por el Administrativo y el Auxiliar del tribunal (se verificó que la recepción se realiza 1 a 1, es decir, primero recibe una causa el Administrativo, y la causa siguiente es recepcionada por el Auxiliar). Una vez que es ingresada la causa al tribunal, se ingresa al sistema y se entrega la documentación al resolutor, quien estudia la causa y emite la primera resolución. En el caso en que tenga dudas con respecto al estudio de la causa, realiza las consultas necesarias con profesional experto.

En el caso en el que exista una duda con mayor profundidad, se realiza la consulta con el Secretario Abogado o bien con el Juez del tribunal.

Se realiza la entrega de la primera resolución al Juez, quien lee, revisa y estudia. A partir de lo anterior, este rechaza o acepta en el sistema.

4.1.8.3 IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DEL TRIBUNAL

El tribunal utiliza planillas de gestión interna, con el objetivo de realizar el monitoreo de las causas que se encuentran en tramitación, para la identificación de la carga de trabajo de cada uno de los

gestores y para realizar el seguimiento de los plazos internos establecidos. Además, se observa como buena práctica del tribunal, el contar con reuniones semanales, debido a que corresponde a una instancia de coordinación interna, donde se revisan temáticas propuestas por el Juez del tribunal, se exponen problemáticas y se realizan acuerdos para el cumplimiento de los plazos.

A partir del levantamiento inicial del Modelo de Negocio de los tribunales, los próximos pasos para la ejecución del proyecto corresponden a la validación del modelo en terreno que será realizado por el equipo consultor, mediante visitas a todos los tribunales. Cabe destacar que lo anteriormente expuesto, corresponde a un avance preliminar en torno a la identificación de las buenas prácticas de gestión de los TTA's.

4.2 PRINCIPALES HALLAZGOS

Es a partir del levantamiento de información realizado, a continuación, se presentan los hallazgos relevantes en torno a la tramitación de causas, a las variables que poseen incidencia en el trabajo diario de los tribunales y en relación a aspectos de gestión clave en cada uno de ellos.

4.2.1 PRINCIPALES HALLAZGOS EN RELACIÓN A LA TRAMITACIÓN DE LAS CAUSAS EN LOS TRIBUNALES

El cumplimiento de los plazos legales, es transversal a todos los tribunales, pero se ha observado que las principales actividades que son realizadas por cada uno de ellos, difiere de un tribunal a otro. Cabe destacar que se identifican 3 etapas principales en la tramitación de una causa, definidas como recepción, tramitación y resolución. Es a partir de lo anterior, que la siguiente figura identifica los principales aspectos de gestión en cada uno de los tribunales.

Figura 17: Principales hallazgos del proceso de tramitación de causas



Fuente: Elaboración ClíoDinámica

4.2.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES QUE INCIDEN EN EL TRABAJO DIARIO DE LOS TTA’S

En relación a la identificación de las diversas variables que inciden en el trabajo diario de los tribunales, se establece una serie de aspectos que es importante relevar en torno a la gestión interna de los mismos. A continuación, se presenta una tabla que resume las principales variables y la incidencia en la gestión interna de los TTA’s.

Tabla 3: Identificación de variables y su impacto en la gestión interna

VARIABLES	INCIDENCIA EN LA GESTIÓN INTERNA
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE TRAMITACIÓN	El cumplimiento de los plazos establecidos por Ley, son el eje rector del accionar de los tribunales, además de los temas relacionados con las metas de los mismos. El actual sistema de metas de los tribunales, se enfoca principalmente en el cumplimiento de ciertos plazos de tramitación, donde se considera relevante para la gestión interna del tribunal el cumplimiento de los indicadores, por lo cual, muchos de ellos basan la gestión y su distribución de funciones en torno al cumplimiento de estos plazos establecidos.
CANTIDAD DE CAUSAS INGRESADAS	Una de las principales variables en torno a la gestión interna de los tribunales, lo constituye el número de causas ingresadas. Según el levantamiento de información realizado, se identifica que la distribución de los funcionarios, las capacidades de cada uno de ellos y las funciones que cumplen en el tribunal, vienen dado de acuerdo a la carga de trabajo que ingresa, ya que se observan cambios en torno a las funciones que realizan de acuerdo a la carga de trabajo con la que se ve enfrentado la gestión del tribunal.
DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO INTERNO DEL TRIBUNAL	El trabajo interno del tribunal, se encuentra acorde a las necesidades y en relación a la carga de trabajo que ingresan a los tribunales. Cada tribunal realiza una distribución y orden en torno a las funciones de cada profesional de acuerdo a las necesidades que este presenta. La dotación de los tribunales, en muchos de los casos, responde al número de causas que se encuentran en tramitación. Es por ello, que se observa que no existen criterios en torno a la dotación de resolutores y profesionales expertos, ya que la solicitud de un mayor número de funcionarios es realizada acorde a los requerimientos “según” la necesidad de los propios tribunales.

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

A raíz de la identificación de las principales variables, se obtienen hallazgos y conclusiones que dan cuenta de la metodología de trabajo propia de cada uno de los tribunales y como estos se organizan de acuerdo a las necesidades que presenta cada uno de ellos.

4.2.3 IDENTIFICACIÓN PRELIMINAR DE BUENAS PRÁCTICAS DE LOS TRIBUNALES

En relación a los hallazgos a partir de las entrevistas, visitas y video conferencias realizadas a los distintos tribunales consultados en esta primera instancia, se desprenden una serie de buenas prácticas en relación a la gestión que resulta relevante poder identificar.

- La mayoría de los tribunales, cuenta con una **carpeta de archivos compartidos**, la cual tiene como objetivo poder distribuir y masificar los fallos emanados desde la Corte, como también las resoluciones que son emitidas por el tribunal. Esta práctica permite aunar criterios en relación a los dictámenes que serán resueltos por el tribunal.
- Por la carga de trabajo que presentan algunos tribunales, se han visto en la necesidad de contar con **esquemas de trabajo definidos y formalizados**, donde existen equipos de trabajo que resuelven ciertas causas en primera línea, con el objetivo de disminuir los tiempos de estudio de los diversos resolutores en una segunda etapa de trabajo.
- La **diferenciación e identificación de las causas según su complejidad**, es una práctica ya establecida por algunos tribunales, la cual tiene por objetivo poder disminuir tiempos en relación a la tramitación interna que se realizará con cada una de ellas.
- Se identificó que los tribunales realizan **reuniones periódicas de coordinación**, es decir, de forma semanal o mensual, para la planificación interna de los fallos que serán emitidos, análisis de contingencias que puedan surgir en el quehacer diario, u otras temáticas relevantes para ser analizadas en esta instancia.
- Muchos tribunales realizan **revisión de la jurisdicción** emanada desde la Corte o bien de los fallos emitidos por el mismo tribunal, esta práctica se realiza con el objetivo de contar con criterios comunes y poder definir los criterios sobre los cuales el tribunal deberá emitir los dictámenes.
- La **planificación en los tribunales que cuentan con una mayor carga de trabajo, resulta relevante para la coordinación de fallos, autos de prueba y audiencias**. Esto con el objetivo del cumplimiento de los plazos legales, plazos internos y plazos establecidos en las metas de desempeño de los diversos tribunales.
- Según lo expresado por los tribunales, debido a las diversas brechas con las que cuenta el actual sistema de gestión de los TTA's, muchos de ellos han optado por llevar **controles internos y de gestión adicional a los establecidos**. Lo anterior, con el objetivo de contar con la información actualizada y disponible para la revisión por parte de todos los funcionarios del tribunal que deseen acceder a la información.
- Debido a la especialización de los TTA's, en algunos tribunales existe y se cree necesario la realización de instancias de revisión de leyes, traspaso de conocimiento y revisión de la jurisdicción, esto por medio de la realización de instancias de reunión y exposición donde se aborden estas temáticas.

4.2.4 HALLAZGOS EMANADOS DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

A continuación, se identifican los principales hallazgos que emanan desde el levantamiento de información realizado a 8 tribunales, 4 de ellos pertenecientes a la Región Metropolitana, donde en cada uno de ellos se levanta el proceso de tramitación de causas y aspectos relevantes en torno a la gestión del mismo.

LA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y LAS FUNCIONES DE CADA PROFESIONAL, SON ESTABLECIDAS DE ACUERDO A LOS CRITERIOS DEL TRIBUNAL

Acorde a las atribuciones de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, definidas en la Ley N° 20.322³, estos corresponden a “Tribunales independientes en el ejercicio de su ministerio”, es decir, cada tribunal realiza su gestión interna, acorde a los parámetros establecidos – en muchos casos – por el Magistrado de cada tribunal.

La distribución de los profesionales, es un ámbito relevante en torno a la gestión, ya que existen diversos criterios en relación a las funciones que realizan cada uno de ellos, y su participación en el proceso de tramitación de causas. Acorde a lo anterior, en este levantamiento preliminar de los modelos de negocio de los tribunales se observa que en ciertas ocasiones los profesionales expertos, realizan labores de gestor de las causas, en cambio en otros, el profesional experto es quien entrega lineamientos técnicos para la preparación de un dictamen que será emitido por los tribunales.

Cabe destacar que las funciones de los funcionarios de los tribunales fueron establecidas por el propio tribunal, y no se cuenta con perfiles definidos y consensuados para todos los tribunales.

CADA TRIBUNAL POSEE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN INTERNA ACORDE A CRITERIOS ESTABLECIDOS

La metodología de gestión interna del tribunal, depende de los lineamientos que se han consensuado y definido internamente por cada uno de los tribunales. Se observaron en ellos, aspectos relevantes que es importante enunciar.

- Existen tribunales que realizan reuniones internas de coordinación, con la finalidad de contar con una bajada de la información transversal para todos los funcionarios.
- En algunos tribunales el Juez posee una participación relevante en torno al proceso de tramitación, siendo él, quien distribuye la carga de trabajo entre los resolutores.
- En muchos casos, los tribunales cuentan con herramientas de apoyo a su gestión interna, es decir, con planillas para el monitoreo del cumplimiento de los plazos legales establecidos o para tener un conocimiento sobre las causas que actualmente se encuentran en tramitación en el tribunal.
- Existen tribunales donde la tramitación de la causa se encuentra determinada por la complejidad de la misma, es decir, aquellas causas de menor complejidad se resuelven con menores tiempos de tramitación.

³ Ley N°20.322: “Fortalece y perfecciona la jurisdicción tributaria y aduanera”

- El estudio de las causas es realizado, según criterios de los tribunales. Se observan casos en que la “política” de resolución de causas se encuentra basada en “primero que entra, primero que sale”, donde las causas con mayor antigüedad son aquellas que se resuelven como prioridad.

EXISTEN CASOS EN DONDE EL JUEZ TIENE UNA PARTICIPACIÓN EN UNA PRIMERA LÍNEA DENTRO DEL PROCESO, ESTABLECIENDO LA DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO DE CADA RESOLUTOR Y EN OTROS CASOS SU PARTICIPACIÓN SE ENCUENTRA RELEVADA ESPECÍFICAMENTE A LA EMISIÓN DEL DICTAMEN

La participación del Juez en el proceso de tramitación de causas varía entre un tribunal y otro. Se observa que, en ciertos tribunales, el Magistrado es quien tiene una participación en primera línea, es decir, es quien asigna la carga de trabajo de sus gestores en relación a criterios como, expertis, carga de trabajo de cada uno de ellos, temáticas específicas de tramitación, entre otros. En cambio, en algunos tribunales esta carga de trabajo se encuentra dada de acuerdo a la asignación que es realizada por sistema, donde cada uno de los resolutores recepciona una carga fija de trabajo, según lo asigna el sistema de gestión propio del tribunal. Cabe destacar, que se realizó la revisión de la Ley que crea los Tribunales Tributarios y Aduaneros, en la cual no se especifican aspectos en torno a la participación del Magistrado en la revisión previa de las causas ni en la asignación de las mismas a los gestores del tribunal.

En algunos tribunales el Magistrado, cuenta con una participación en la etapa final del dictamen de una causa, es decir, sólo se releva su participación a la revisión y firma del dictamen que será finalmente entregado como respuesta al usuario.

LOS CRITERIOS DE LA ASIGNACIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO A LOS RESOLUTORES DIFIEREN EN CADA TRIBUNAL

La asignación de la carga de trabajo, se realiza acorde a los criterios establecidos por cada tribunal, donde en algunos casos, esta carga es la que se encuentra asignada según el sistema de gestión del tribunal. Se observó a partir de las diversas entrevistas realizadas, que la carga de trabajo entregada a los gestores puede ser definida internamente por el tribunal, diferenciado por tipo de contribuyente, expertis del gestor en alguna temática específica, dificultad de la causa, entre otros.

Es importante hacer hincapié, que muchos de los tribunales cuentan con una política de resolución y prioridad de causas acorde al ingreso que estas han tenido, es decir, se asignarán a los resolutores aquellas que posean mayor antigüedad, como también aquellas en las cuales se deba dar cumplimiento a los plazos legales establecidos para emitir algún tipo de pronunciamiento con la causa ingresada.

EXISTEN INSTANCIAS DE REUNIONES DE COORDINACIÓN, PRINCIPALMENTE PARA UNIFICAR CRITERIOS EN TORNO A LA EMISIÓN DE LOS DICTÁMENES

Existen tribunales, que dentro de sus principales prácticas de gestión se encuentra la realización de reuniones periódicas (semanales y mensuales), donde se transfieren políticas y lineamientos para la unificación de criterios en relación a los dictámenes que serán emitidos por el tribunal, o bien, estas reuniones se realizan con el objetivo de coordinar audiencias, autos de prueba que deber ser presentados por las partes, revisión del cumplimiento de las metas o coordinación en torno a aspectos de gestión relevantes para cada uno de los tribunales.

CADA TRIBUNAL DEFINE CIERTOS ASPECTOS DE GESTIÓN, ESPECIALMENTE VINCULADOS CON LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS, EL MONITOREO DE LAS METAS DE DESEMPEÑO, LA REVISIÓN DE LA JURISPRUDENCIA Y TIEMPOS INTERNOS PARA CADA ETAPA DEL PROCESO DE TRAMITACIÓN DE CAUSAS

La atención de usuarios, es un aspecto clave en el quehacer de los tribunales. En alguno de ellos, existen protocolos internos de resolución de preguntas y atención de los usuarios, donde en la mayoría de los casos se distinguen las necesidades del usuarios según complejidad, es decir, si la consulta es de menor complejidad esta debe ser abordada en primera línea por los administrativo o los auxiliares del tribunal, en el caso que la consulta sea realizada para conocer el estado de tramitación de alguna causa, el usuario es derivado directamente con el resolutor quien se encuentra realizando el estudio del mismo o bien, al Secretario del tribunal.

En relación al monitoreo de las metas de desempeño de los tribunales, en cada tribunal existe un encargado principal de llevar a cabo estas materias, sin embargo, en la mayoría de los casos cada uno de los funcionarios de los tribunales lleva a cabo algún tipo de seguimiento de un indicador en específico.

La revisión de la jurisprudencia en alguno de los tribunales, es de relevancia para contar con una mejor calidad del fallo. Es por ello, que algunos de los tribunales realizan revisiones periódicas de los fallos que son emanados por la Corte y los criterios que ellos utilizan. Lo anterior, con el objetivo de poder unificar criterios en torno a los dictámenes emitidos.

Los tiempos internos de resolución de los fallos, se realizan acorde a criterios establecidos por el propio tribunal y en cumplimiento con los plazos legales establecidos. Además, en variadas ocasiones estos tiempos de resolución de las causas que ingresan al tribunal se encuentran alineadas con las metas establecidas por los tribunales.

LOS TRIBUNALES REALIZAN UNA SERIE DE APRECIACIONES CON RESPECTO A LA INFRAESTRUCTURA DEL TRIBUNAL, REMUNERACIONES Y CAPACITACIONES RECIBIDAS POR LOS FUNCIONARIOS

Según lo expresado por los funcionarios de los tribunales, en general la infraestructura se encuentra acorde a los requerimientos internos de los funcionarios, exceptuando algunos casos en los cuales los espacios se encuentran compartidos entre dos tribunales, los cuales deben realizar adecuaciones de sus dependencias para una mejor distribución de los puestos de trabajo.

Las remuneraciones de los funcionarios, resulta un tema relevante y que se ha identificado como un punto importante en la mayoría de las entrevistas realizadas. Según la apreciación de los diversos funcionarios, estas no se encuentran alineadas a las remuneraciones del sector público, donde la especialización que adquieren los profesionales, los hace ser atractivos para el mercado y donde se puede prever una potencial rotación de funcionarios en el corto plazo.

Las capacitaciones se constituyen como un tema importante en los funcionarios, debido principalmente a que los Tribunales son especializados en ciertas materias de estudio, es por ello, que es importante que la transferencia de conocimientos y la capacitación externa que es recibida, se encuentre alineada a las temáticas atinentes a los temas tributarios y aduaneros.

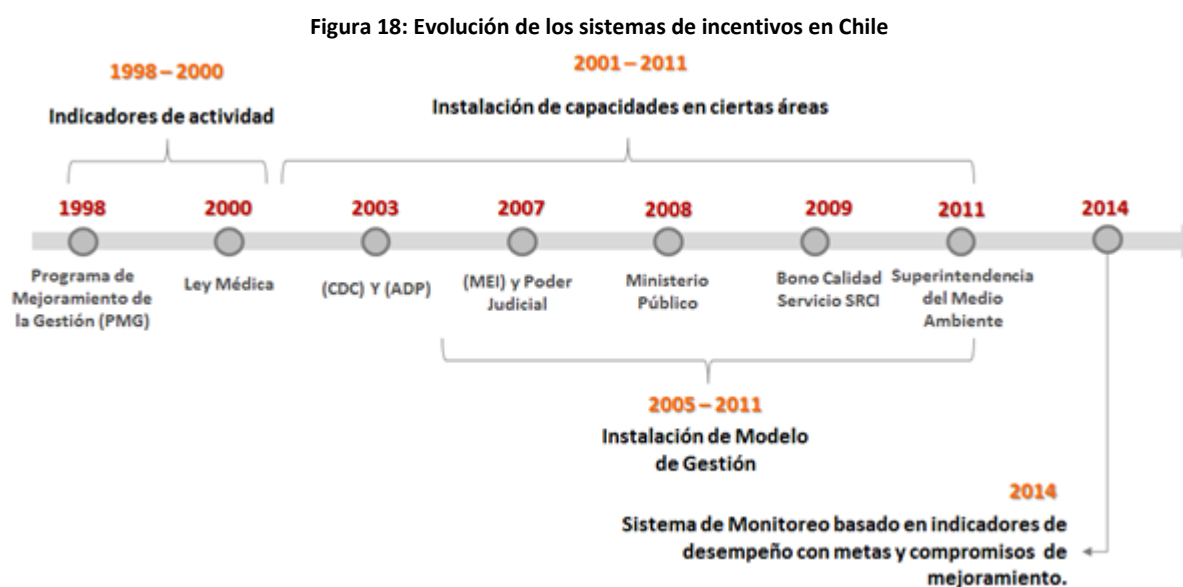
5. AVANCE PROPUESTA Y ALTERNATIVAS DE SISTEMA DE METAS PARA TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS

En el siguiente apartado se presentan los resultados del trabajo realizado, a través del cual se da cuenta del análisis de los sistemas de incentivos a nivel país, y de la experiencia internacional respecto al tema y a las tendencias teóricas del fenómeno de los incentivos monetarios ligados al desempeño en el sector público.

5.1 SISTEMAS DE INCENTIVOS A NIVEL PAÍS

Respecto de los mecanismos de incentivos en Chile, es posible indicar que estos tienen sus inicios en 1998 con la incorporación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), los cuales asocian el cumplimiento de objetivos anuales de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios de las instituciones del sector público en general.

Actualmente existen diversos mecanismos de incentivo institucional para la administración pública, los cuales se han ido incorporando al sistema de incentivos, cada uno con sus leyes y reglamentos propios, tal como se aprecia en la figura adjunta.



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Sin embargo, es posible identificar que dichos sistemas de incentivos, presentan una serie de desafíos que apuntan a lo siguiente:

- Mantener un marco de gestión orientada a resultados y a la atención del usuario, de tal forma que el instrumento pueda dar cuenta de las necesidades particulares de gestión de cada institución pública.
- Respecto a las metas establecidas por las instituciones para el cumplimiento de los indicadores, resulta de interés acentuar que estas deben ser medibles, verificables, relevantes y desafiantes. De esta manera, el cumplimiento de las metas no se basa en un “cumplir sólo por cumplir”, sino que tienen un propósito y fundamento.

- En cuanto a la estructura fijo/variable óptima, es posible indicar que los altos niveles de remuneración variable ponen en riesgo la efectividad de los instrumentos de incentivo de buena gestión, ya que generan presiones por establecer metas poco exigentes.
- Respecto al diseño de los incentivos, es posible indicar que su formulación debe ser en base a generar cambios de hábitos, a fin de afectar la conducta, movilizar cambios en el desempeño y ser a prueba de engaños o trampas.

5.2 SISTEMAS DE INCENTIVOS PODER JUDICIAL

Respecto al sistema de incentivos del Poder Judicial, es posible indicar que a través de la Ley N° 20.224 del año 2007⁴, se establece el pago de un bono por desempeño institucional y colectivo para los funcionarios del Poder Judicial, de la Academia Judicial y de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, sobre la base del cumplimiento de metas anuales de eficiencia.

En este contexto, las instituciones del Poder Judicial formulan sus metas institucionales sobre la base del Programa Marco aprobado por la Comisión Resolutiva Interinstitucional. Dicho Programa Marco establece las áreas estratégicas, sistemas y objetivos de gestión, con sus correspondientes metas, prioridades y medios de verificación, sobre los cuales las instituciones formulan sus compromisos, los que son refrendados en un acuerdo anual que suscriben los representantes de la Comisión Resolutiva Interinstitucional.

Respecto a la evaluación del cumplimiento de las metas de eficiencia institucional y colectiva, ésta le corresponde a una entidad externa, la cual es contratada por la Corporación Administrativa del Poder Judicial. La Comisión Resolutiva Interinstitucional debe aprobar los términos de referencia para esta contratación y seleccionar a la empresa evaluadora externa.

Tal como es posible observar en la figura adjunta, el sistema de incentivos del Poder Judicial, de la Academia Judicial y de la Corporación Administrativa del Poder Judicial se basa en el cumplimiento de metas a nivel institucional y metas a nivel colectivo, donde:

- **Los incentivos colectivos**, resultan ser incentivos monetarios que se traducen en una renta variable, la cual **se liga al desempeño de un grupo dentro de la organización**.
- **Los incentivos institucionales**, son incentivos monetarios que se traducen en una renta variable, la cual **se liga al desempeño de la organización como un todo**.

⁴ La Ley N° 20.224, fue publicada en el Diario Oficial el 13 de octubre de 2007, modifica la Ley N° 19.531 y concede los beneficios que indica al personal del Poder Judicial, de la Academia Judicial y de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

Figura 19: Sistema de incentivos Poder Judicial

UNIDADES	METAS INSTITUCIONALES		METAS COLECTIVAS	
	NÚMERO DE METAS COMPROMETIDAS		NÚMERO DE METAS COMPROMETIDAS	
	2008 ²	2016 ²	2008 ²	2016 ²
Poder Judicial	5	4	3.422	2.883
Corporación Administrativa del Poder Judicial	5	5	76	164
Academia Judicial	4	4	3	4
Departamento de Bienestar	-	5	-	4
TOTAL	14	18	3.501	3.055

Fuente: Elaboración CliDinámica en base a la “licitación pública: servicio de “evaluación de metas de eficiencia institucional y de desempeño colectivo del poder judicial, corporación administrativa del Poder Judicial, academia judicial y departamento de bienestar año 2016

Respecto al Programa Marco del Poder Judicial, a través del cual se alinean las Metas de Eficiencia Institucional y Colectivas del Poder Judicial, a continuación, se presenta el auto acordado del año 2016. Tal como se aprecia en la tabla adjunta, las metas están expuestas de acuerdo al foco que tiene cada indicador que aparece en el Auto Acordado de “Metas de Eficiencia y de Desempeño Institucional”. Además, la estrategia del Poder Judicial establece brechas de gestión a partir de sus objetivos estratégicos, brechas que deben medirse y monitorearse a partir del desempeño institucional. Dado lo anterior, es posible indicar que, para medir el desempeño, actualmente el Poder Judicial elabora el modelo conceptual del «sistema de indicadores y reportes para el Poder Judicial» para las distintas unidades jurisdiccionales.

Tabla 4: Programa Marco Poder Judicial 2016⁵

ESTRATEGIA PODER JUDICIAL		PROGRAMA MARCO 2016		
TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO DEL TEMA	LINEAMIENTOS METAS AÑO 2016	FOCO	POND.
ACCESO	Facilitar el acceso a la justicia a la ciudadanía y ser reconocido por la opinión pública como una institución cercana, preocupada por la justicia de clase y que mejora constantemente la Tutela judicial.	Igualdad, inclusión y enfoque de género en la participación y en los servicios proporcionados a los usuarios del Poder Judicial, con especial consideración de los grupos vulnerables.	USUARIO	20%
		Transparencia en los procesos desarrollados en el Poder Judicial y en la generación de mecanismos de rendición de cuentas.	PROCESOS	60%

⁵ Información extraída desde Mercado Público “Licitación Pública: SERVICIO DE “EVALUACIÓN DE METAS DE EFICIENCIA INSTITUCIONAL Y DE DESEMPEÑO COLECTIVO DEL PODER JUDICIAL, CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL, ACADEMIA JUDICIAL Y DEPARTAMENTO DE BIENESTAR AÑO 2016”

CALIDAD	Mejorar los estándares de servicio, en las distintas competencias, donde la calidad de la justicia se entiende desde la materialidad del recurso (Tribunales en buen estado, funcionarios capacitados y sistemas modernos) y la respuesta jurisdiccional (resolución oportuna, fundamentada, que denote experiencia del juez, lenguaje claro y sencillo y que efectivamente resuelva)	Calidad en todas las determinaciones tendiendo a un trabajo de excelencia.	PROCESOS	60%
		Participación de los integrantes del Poder Judicial en la mejora de la calidad de los servicios entregados.		
		Oportunidad en la respuesta jurisdiccional con el objeto que sea entregada en el menor tiempo posible.		
MODERNIZACIÓN	Disminuir las brechas de gestión al interior del Poder Judicial, de forma de contar con procesos y procedimientos ágiles y con recursos humanos que contribuyan a mejorar la calidad del servicio entregado, fortaleciendo para ello, la gestión jurisdiccional e institucional, la gestión del recurso humano, la comunicación y el funcionamiento de cada unidad judicial.	Comunicación y difusión de la labor y quehacer del Poder Judicial.	PROCESOS	60%
		Bienestar de los integrantes y usuarios del Poder Judicial.	PERSONAS	20%

Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base a la “licitación pública: servicio de “evaluación de metas de eficiencia institucional y de desempeño colectivo del poder judicial, corporación administrativa del Poder Judicial, academia judicial y departamento de bienestar año 2016”

Por otra parte, es posible indicar que cada tribunal presenta un conjunto de indicadores asociados, los cuales se presentan a continuación a modo de ejemplo, los indicadores de los **Juzgados Civiles** para el año 2016, los cuales se encuentran alineados al Programa Marco del Poder Judicial.

Tabla 5: Indicadores Juzgados Civiles año 2016

PROGRAMA MARCO 2016			DATOS DEL INDICADOR		ESTADÍSTICA 2015	
TEMA	LINEAMIENTOS METAS AÑO 2016	FOCO	ID INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	PROM. NIVEL NACIONAL	META
ACCESO	Trasparencia en los procesos desarrollados en el Poder Judicial y en la generación de mecanismos de rendición de cuentas.	PROCESOS	Vinculación con el medio	Porcentaje de encuentros de difusión de la labor de gestión del Tribunal efectuados a grupos sociales objetivos durante el año 2016, respecto de los comprometidos para el año 2016.		100% E.D.: 1/1
CALIDAD	Calidad en todas las determinaciones tendiendo a un trabajo de excelencia.	PROCESOS	Causas Civiles con movimiento.	Porcentaje de causas civiles en tramitación que registren movimiento durante el año 2016.		87% E.D.: Anual

	Oportunidad en la respuesta jurisdiccional con el objeto que sea entregada en el menor tiempo posible.	Resoluciones (SITCI)	Porcentaje de resoluciones dictadas firmadas a través de sistema informático del tribunal o unidad en plazo definido en los requisitos técnicos durante el año 2016.	78,22%	No aplica E.D.: 4 días hábiles
		Tercerías de Posesión	Porcentaje de causas de tercerías de posesión falladas en plazo definido en los requisitos técnicos durante el año 2016.	100%	E.D.: 120 días corridos
		Certificaciones	Porcentaje de certificaciones realizadas, en plazo definido en los requisitos técnicos durante el año 2016.	98,06%	60% E.D.: 6 días hábiles
MODERNIZACIÓN	Comunicación y difusión de la labor y quehacer del Poder Judicial.	PROCESOS	Reuniones de coordinación	Porcentaje de reuniones realizadas, respecto las reuniones comprometidas de realizar durante el año 2016.	No aplica

Fuente: Elaboración ClioDinámica en base a la “licitación pública: servicio de “evaluación de metas de eficiencia institucional y de desempeño colectivo del poder judicial, corporación administrativa del Poder Judicial, academia judicial y departamento de bienestar año 2016”

5.3 SISTEMAS DE INCENTIVOS TRIBUNALES TRIBUTARIOS Y ADUANEROS

Con respecto a los Metas de Desempeño Colectivo que presentan los TTA, es posible indicar que durante el año 2014 se planteó un rediseño de las Metas Institucionales de los Tribunales llevadas a cabo hasta ese entonces, para lo cual se estableció un nuevo Programa Marco que considera la transición de un Sistema de Evaluación de Prácticas a un Sistema de Evaluación de Indicadores y Metas de Desempeño, orientado a las funciones propias del Tribunal, proceso que comenzó durante el año 2015.

Figura 20: Evolución del sistema de incentivos de los Tribunales Tributarios y Aduaneros



Fuente: Elaboración ClioDinámica

El actual modelo de evaluación de metas y resultados de los TTA está orientado a instalar prácticas de gestión en el Área de Planificación y Desarrollo, donde se han identificado dos Objetivos de Desempeño, los cuales se basan en la medición de 16 indicadores. Dado lo anterior, es posible identificar que el actual convenio de Metas de Desempeño Colectivo que presentan los TTA, presenta ciertas características que son importantes de considerar y evaluar para el establecimiento del próximo convenio de metas.

- El actual sistema de incentivos de los TTA está focalizado en medir el Porcentaje de causas de diversos Procedimientos Tributarios, de medir los días promedio de la tramitación de causas y además de evaluar la satisfacción de los usuarios a través de formularios que resultan engorrosos de llenar y que no cumplen con el objetivo tal de medir “satisfacción usuaria”. Por lo tanto, es posible indicar que el sistema de TTA está focalizado en los procedimientos de los tribunales y en el cumplimiento de estos, y no en entregar un servicio público oportuno y de calidad.

Dado lo anterior, es posible identificar que los incentivos actuales que presentan los TTA no están orientados en el fin y tampoco, necesariamente en la calidad del proceso. En este sentido, lo que se debe buscar es mejorar el desempeño y la eficiencia de los servicios entregados.

5.4 REVISIÓN DE EXPERIENCIA A NIVEL INTERNACIONAL

A través del siguiente apartado se presenta la experiencia desde la perspectiva internacional respecto de la temática de los incentivos institucionales en el Sector Público. Análisis que se basa en un estudio realizado por el Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial e Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile⁶, donde se presenta una mirada de los incentivos institucionales de cuatro países, a saber: Australia, Canadá, Nueva Zelanda y el Reino Unido.

De acuerdo al análisis realizado de dicho estudio, es posible identificar los siguientes hallazgos, los que se deben considerar para la propuesta de sistema de metas de los Tribunales Tributarios y Aduaneros:

- En relación al **diseño de los sistemas de incentivo**, se plantea que estos **deben estar relacionados o coordinados con el desarrollo de ciertas capacidades fundamentales para el mejor desempeño en el sector público.**
- *“Estos instrumentos tienen que considerarse como parte de un sistema complejo que tiene su secuencia y que por lo tanto al ser un instrumento que va hacia toda la administración pública sobre el cual hay recursos públicos tiene que ser sometido a una importante fiscalización y auditoría”.*
- El **diseño de incentivos monetarios también debe estar pensado como parte de una intervención mayor en la gestión de personas en el Estado, que permita dar cuenta de todo el abanico de motivaciones que explican los comportamientos de los funcionarios públicos.** Esto lleva a que no

⁶ “Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales del Sector Público”, Preparado por Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial e Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad De Chile. Febrero 2016.

necesariamente se deben desechar los incentivos, sino más bien, se les debe coordinar con otros esfuerzos.

Por otra parte, a partir de las reflexiones del documento, se puede apreciar que **la institucionalidad pertinente para este tipo de mecanismos de gestión, debe necesariamente permitir diferenciar distintos tipos de servicios, a partir de los tipos de servicios que entregan las instituciones públicas.** Esto se traduce, por ejemplo, en que existen ciertos incentivos monetarios más pertinentes para ciertas instituciones, pero no para otras.

A continuación, se presenta un análisis comparativo respecto al sistema de incentivos de los países analizados en dicho estudio, donde se identifican los aspectos de sus sistemas en base a criterios, los cuales se separan por involucrados (porcentaje de funcionarios que se rigen por aquellos sistemas de incentivos), diseño (tipo de incentivo), mecanismos de operación e institucionalidad o gobernanza del sistema, además, cada uno de dichos criterios se encuentra catalogado en subcategorías.

Tabla 6: Cuadro comparativo de los Sistemas de Incentivos a nivel internacional

CRITERIOS	SUBCATEGORÍAS	AUSTRALIA	CANADÁ	NUEVA ZELANDA	REINO UNIDO
Involucrados		Casi el 80% de los funcionarios del gobierno central.	Alta Dirección Pública y funcionarios de mandos medios.	En el nivel central todos los funcionarios.	Todos los funcionarios (aunque los esquemas e intensidad de incentivos varían en gran medida)
	Individual, Colectivo Institucional	Individual	Individual	Individual	Se combinan incentivos individuales, grupales e institucionales
Diseño	Bonos/aumentos salariales	Se combinan aumentos permanentes de ingreso con bonos por desempeño		Se combinan aumentos permanentes de ingreso (para la mayoría de los funcionarios) con bonos por desempeño (en general para directivos)	Se combinan aumentos permanentes de ingreso con bonos por desempeño
	Cuotas	La disponibilidad, elegibilidad y montos varían entre las instituciones	Sí, según lineamientos del tesoro, debe existir un porcentaje de personas que logran y otro que no logran las metas, siguiendo la lógica de las cuotas por categoría	Las negociaciones sobre remuneraciones se hacen de forma descentralizada, ya sea mediante negociaciones colectivas o individuales	Sí, en Servicio Civil, solo pueden recibir bonos 25% mejor evaluado
Mecanismos de Operación	Reglamentos o directrices de establecimiento de metas	Performance Management Directions	Sistema Performance Management Program	Cada agencia opera bajo el marco definido por el gobierno	En el caso del Servicio Civil: Civil Service Pay Guidance
	Monitoreo de cumplimiento de metas	Todos los bonos deben ir ligados a un definido y cuantificable incremento en la productividad, que define el Comisionado del APS.	Comité Externo valida el logro de los objetivos.	Monitoreada por la State Service Commission.	Los departamentos tienen la responsabilidad de implementar las políticas de pago del Servicio Civil para sus fuerzas laborales, de forma consistente con las guías de tesorería, pero también teniendo en cuenta la realidad propia de su situación en el mercado laboral.

Institucionalidad o gobernanza del sistema	Grado de centralismo	Descentralizado, con monitoreo del gobierno	En el nivel central forma parte de las negociaciones de remuneraciones del Estado con los sindicatos	Alta descentralización del sistema	Diseño descentralizado
	Órgano a cargo de monitoreo	APS Commission define las normas y los servicios se ajustan a estas normas	Treasury Board of Canada monitorea el sistema, y hay acuerdos en cada agencia	State Service Commission: supervisa el sistema, define las reglas y cada agencia llega a acuerdos	Human Resources Board supervigila el sistema. En el Servicio Civil, El Cabinet Office tiene la responsabilidad de administrar el Servicio Público. Trabaja junto a los departamentos y agencias para las estrategias de fuerza laboral y remuneración.

Fuente: Elaboración ClíoDinámica en base al “Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales del Sector Público”

5.5 RECOMENDACIONES GENERACIÓN DE METAS DE LOS TTA’S

En vista de los antecedentes antes revisados, la propuesta para estructurar el presente Sistema de Metas de los Tribunales Tributarios y Aduaneros se basa en el siguiente modelo metodológico, descrito a continuación, basado en el actual sistema de metas del Poder Judicial.

Sin embargo, antes de describir la propuesta de metas de los tribunales, resulta necesario considerar las actuales problemáticas que estos poseen, las cuales se basan en el no cumplimiento de la razón de ser, para lo que fueron creados y que tiene relación con la eficacia y eficiencia, en cuanto a los tiempos de tramitación de las causas ingresadas, con garantizar los derechos de los contribuyentes, como de la recaudación fiscal, esto dada la cantidad de causas en proceso de tramitación y que mantienen en espera un monto que corresponde a prácticamente la recaudación esperada por el fisco en torno a la implementación de la Reforma Tributaria. A lo que se suma la problemática propia del actual convenio de metas, el cual está focalizado en medir los procesos y funciones propias de los tribunales y en el cumplimiento de estos, y no en entregar un servicio público oportuno y de calidad.

A raíz de lo anterior, es necesario que el siguiente convenio de metas de los TTA, se focalice principalmente en dar respuesta a su razón de ser, definido en su marco normativo y en la calidad del servicio que ofrece a sus usuarios. Es por ello que antes de describir la propuesta de metas de los TTA, resulta fundamental poder establecer un marco general que permita entregar los lineamientos respecto a cómo se deben alinear los indicadores que surjan del proceso de formulación de metas con los desafíos institucionales de los TTA. Desde este punto de vista, se considera que los lineamientos de los Tribunales Tributarios y Aduaneros deben considerar las temáticas referidas al valor ciudadano, oportunidad, calidad y gestión interna, los cuales se enmarcan en las principales problemáticas a subsanar por los tribunales.

A continuación, a través de la figura adjunta se establece el marco general respecto al cual se debe realizar la formulación de metas de los Tribunales Tributarios y Aduaneros y el marco metodológico en el cual se basará la propuesta del Sistema de Metas de los TTA, el cual pretende ser alineado al modelo utilizado por el Poder Judicial con el objeto de facilitar la gestión y vincular la organización con un sistema de medición.

Figura 21: Marco general para la formulación de metas de los Tribunales Tributarios y Aduaneros



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Dada la identificación del marco general sobre el cual los Tribunales Tributarios y Aduaneros deben alinear el establecimiento de su sistema de metas, en la figura adjunta se presenta la forma a través de la cual se busca asegurar el alineamiento de las metas con los desafíos de los TTA. Todo lo cual debe encontrarse alineado con los objetivos del convenio, los cuales de manera transversal contribuyen al ordenamiento general del modelo propuesto.

Figura 22: Programa Marco Alineado con los objetivos del convenio de metas de los TTA



Fuente: Elaboración ClioDinámica

Ya descrito el marco general sobre el cual se debe basar la propuesta de metas, a continuación, se detalla cada uno de los objetivos del convenio. Sin embargo, cabe mencionar que esta propuesta de metas aún se encuentra en estudio y análisis para su posterior propuesta final.

OBJETIVO 1 DEL CONVENIO

VALOR CIUDADANO

Este objetivo opera en base a la identificación de la satisfacción del usuario frente a la percepción de la calidad del servicio entregado, que es a través del cual el usuario experimenta el estándar de dicho servicio. Desde este punto de vista, es posible identificar que desde esta experiencia se coloca a prueba las expectativas del usuario y este a su vez define el valor que le otorga al servicio.

Respecto a la medición de este objetivo, se basa en la implementación y medición de un índice de satisfacción usuaria y percepción usuaria, los cuales deben ser formulados desde la Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros (ATTA) y deben ser revisados y evaluados por una empresa externa, con la finalidad de establecer objetividad al proceso.

En cuanto a las iniciativas a realizar para el cumplimiento de dicho objetivo es posible identificar lo siguiente:

- La implementación de protocolos de atención diferenciados según tipo de usuarios.
- Mejorar el estándar del servicio en las distintas competencias y servicios.
- Entregar información de forma clara y comprensible, es decir, a través de un lenguaje claro y sencillo que los usuarios comprendan.
- Facilidad en el acceso a la información a través de plataformas virtuales amigables.
- Establecer indicadores de resultados finales o de impacto focalizados en el usuario

OBJETIVO 2 DEL CONVENIO

OPORTUNIDAD

A través de este objetivo se busca mejorar los estándares en cuanto a los tiempos de respuesta que demoran las tramitaciones y resoluciones de las causas, y que apunta a dar cumplimiento a una de las funciones para lo cual fueron creados los Tribunales Tributarios y Aduaneros. Desde este punto de vista, es posible indicar que a diciembre de 2015 los tribunales presentaban más de 2.400 causas en tramitación, lo cual dificulta el ejercicio de las funciones de los tribunales.

Respecto a cómo debe ser medido este indicador, actualmente el tribunal posee un objetivo que apunta a medir, monitorear y evaluar indicadores de tiempo. Sin embargo, queda en evidencia que dicha herramienta no resulta del todo efectiva dado que no existe un plan de seguimiento y monitoreo continuo, a través del cual se levanten alertas que indiquen que existe un problema o que indique que no se está cumpliendo con la meta establecida. Por lo tanto, y dado lo anterior, no es posible establecer acciones para mejorar las problemáticas que surgen. Dado lo anterior, resulta necesario definir una herramienta efectiva a través de la cual se midan, monitoreen y evalúen los indicadores. Dicha herramienta debe contar con un programa de seguimiento y monitoreo continuo a través de la cual se levanten alertas de forma permanente y en los tiempos pertinentes. De esta manera es posible detectar y corregir de forma oportuna las contingencias.

En cuanto a las iniciativas que pueden dar cumplimiento a este objetivo, es posible indicar las siguientes:

- Mejorar los estándares del servicio, lo que considera que los tribunales cuenten con funcionarios capacitados y sistemas modernos de gestión y tramitación.
- Establecer estándares de tramitación que contengan metas con el menor tiempo posible, considerando las condiciones y realidades de cada tribunal.

OBJETIVO 3 DEL CONVENIO

CALIDAD

A través de este objetivo se busca mejorar los estándares del servicio, en donde la calidad debe ser entendida desde el buen estado de los tribunales para atender a los usuarios y realizar sus funciones de manera adecuada y desde el punto de vista de la tramitación de los casos tendiendo a la objetividad y excelencia en su desempeño.

En cuanto a la herramienta de medición de este objetivo se basa en la implementación y medición de indicadores que apunten a medir, monitorear y evaluar la calidad desde dos focos, uno respecto a la infraestructura del tribunal, y el segundo foco correspondiente a la objetividad y excelencia del servicio respecto a la tramitación de las causas que ingresan a los tribunales. Desde este último aspecto, resulta importante que la evaluación de dichos indicadores sea desde una empresa externa con el fin de proporcionar objetividad al proceso. Desde el punto de vista de la infraestructura y estado de los tribunales, este debe ser evaluado desde la ATTA, quienes deben definir estándares que todos los tribunales deben tener para su buen funcionamiento.

Respecto a las iniciativas a considerar para cumplir con el objetivo, se encuentran:

- Establecer estándares de calidad en todas las determinaciones del proceso, con el fin de contribuir a un trabajo de excelencia.
- Instaurar un manual de prácticas de mantenimiento para el buen funcionamiento del tribunal

OBJETIVO 4 DEL CONVENIO

GESTIÓN INTERNA

Este objetivo busca disminuir las brechas que existen al interior de los tribunales y que afectan de manera directa el buen desempeño de los funcionarios.

Respecto de las herramientas que permiten dar cuenta del cumplimiento de este objetivo, se encuentra el establecimiento de indicadores, que deben ser medidos y evaluados desde la ATTA, con la finalidad de establecer acciones de mejora de manera oportuna, que apunten directamente a la problemática identificada. Desde este punto de vista, los indicadores deben estar orientados a medir las instancias de relacionamiento entre los funcionarios de cada tribunal y deben medir el bienestar de los funcionarios desde el clima laboral.

En cuanto a las acciones o iniciativas a instaurar, es posible indicar las siguientes:

- Jornadas de reflexión que apunten a establecer instancias de vinculación entre los funcionarios de los tribunales

- Establecer un plan de capacitaciones y talleres a realizar según las necesidades y realidades de cada tribunal.

Dado los elementos identificados anteriormente, es posible señalar que el programa marco para la definición de metas de los Tribunales Tributarios y Aduaneros se encuentra alineado mediante el establecimiento de indicadores de gestión, operativos y de iniciativas, todo ello para establecer un sistema de medición que apunte de manera clara a dar respuestas a las problemáticas de los TTA.

6. ANEXOS

En esta sección del documento, se da cuenta de los principales aspectos relevados en torno a las entrevistas presenciales realizadas, como también en las videoconferencias sostenidas durante el periodo.

6.1 REPORTE DE HORAS

Con el objeto de dar cuenta de las actividades realizadas con cada uno de los tribunales, a continuación, se describen y formalizan las horas utilizadas en el proceso de levantamiento y formulación de la propuesta y alternativas de metas para los tribunales.

Tabla 7: Reporte de horas utilizadas en el proyecto

ACTIVIDADES RELACIONADAS	HORAS UTILIZADAS
Preparación y reuniones sostenidas ATTA - ClioDinámica	20
Elaboración propuesta y alternativas de metas para Tribunales Tributarios y aduaneros	80
Reuniones y entrevistas para la identificación y levantamiento del Modelo de Negocio de los Tribunales	25
Identificación de los Modelos de Negocio y buenas prácticas de los tribunales	144
TOTAL	269

Fuente: Elaboración ClioDinámica

6.2 VISITAS Y VIDEOCONFERENCIAS

A continuación, se listan las diversas entrevistas realizadas a los tribunales.

Tabla 8: Cronograma de las entrevistas realizadas

TRIBUNAL	FECHA	TIPO DE ENTREVISTA
3° TTA RM	26 - 07 - 2016	Visitas en terreno
1° TTA RM	27 - 07 - 2016	
2° TTA RM	02 - 08 - 2016	
4° TTA RM	10 - 08 - 2016	
TTA REGIÓN DE TARAPACÁ	04 - 08 - 2016	Videoconferencias
TTA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA	05 - 08 - 2016	
TTA REGIÓN DEL MAULE	16 - 08 - 2016	
TTA REGIÓN DE LOS LAGOS	19 - 08 - 2016	

Fuente: Elaboración ClioDinámica

A partir de las diversas instancias de reuniones con los tribunales, a continuación se acompañan las minutas de reuniones junto con las temáticas sostenidas en cada una de las reuniones.

6.2.1 PRIMER TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGION METROPOLITANA

MINUTA DE ENTREVISTA 1° TTA REGIÓN METROPOLITANA						
NOMBRE PROYECTO		Identificación Modelo de Negocio Tribunales Tributarios y Aduaneros				
REUNIÓN						
OBJETIVO		Establecer el modelo de negocio del tribunal, identificando el macro proceso de tramitación de causas y determinando las mejores prácticas en torno a la gestión al interior del Tribunal.				
FECHA		27-07-2016	HORA INICIO	15.00	HORA TÉRMINO	16.45
LUGAR		Miraflores 130, Oficina 501				
Número	Asistentes					
1	Juez Primer Tribunal Tributario y Aduanero Región Metropolitana					
2	Secretario Abogado					
3	Profesionales expertos					
4	Resolutores					
5	Administrativo					
6	Auxiliar					

A) TEMAS/ASUNTOS PROPUESTOS		TRATADO			
01	Identificar el macro proceso de tramitación de causas	SI	X	NO	
02	Establecer el modelo de negocio del tribunal	SI	X	NO	

N°	TEMAS ABORDADOS	DESCRIPCIÓN
1	Constitución del tribunal	<p>El primer Tribunal Tributario y Aduanero de la Región Metropolitana, se encuentra constituido por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juez • Secretario Abogado • 5 Resolutores • 3 Profesionales expertos • Administrativo • Auxiliar
2	Proceso de tramitación de causas	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que son realizados los ingresos al tribunal, es el administrativo o el auxiliar del tribunal quienes realizan la recepción del escrito y proceden al ingreso de la información al sistema SACTA para su registro. • Se realiza la diferenciación si la información recepcionada corresponde a una nueva causa o corresponden a documentos adjuntos a una causa ya ingresada. Si es una incorporación de antecedentes de una causa ya ingresada se realiza la derivación al resolutor al que se encuentra estudiando la causa. Si es una nueva causa, esta se deriva al Juez para su asignación a los gestores. • El Juez asigna la carga de trabajo acorde a la antigüedad de carga y a la expertis en las temáticas sobre las cuales se basa la temática de la causa ingresada. • Los resolutores son quienes recepcionan las causas y proceden a realizar el posterior estudio de las causas que ingresaron al tribunal. • Una vez que han estudiado las causas, se emite el primer dictamen para el posterior envío al Juez del tribunal para su revisión y firma del dictamen. • El Juez es quien revisa el primer dictamen emanado desde los gestores, si existe modificación de algunos aspectos, se realiza la devolución a los gestores para su revisión, si no existen apreciaciones el Juez estima pertinente la realización de la audiencia y emite el posterior dictamen.
3	Aspectos relevantes en torno a la tramitación	<ul style="list-style-type: none"> • Los profesionales expertos del tribunal, se constituyen como gestores dentro del estudio de la causa ingresada. • En relación a esta metodología de trabajo, manifiestan que es un método de aprendizaje y que forma parte de un trabajo que es grato para todos los funcionarios. • Esta metodología fomenta el trabajo en equipo al interior del tribunal.

4	Criterios en torno a los dictámenes	El criterio sobre el cual se basa la resolución de los dictámenes fue establecido por el Juez, en relación a la revisión de jurisdicción de los fallos emitidos por la Corte Suprema.
5	Planificación del trabajo	El tribunal establece una planificación anual de trabajo, donde se realiza una revisión de las causas que se encuentren con una mayor antigüedad, dado a que estas deben ser resueltas con mayor rapidez.
6	Atención de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Existen protocolos para la atención de usuarios, ya que, si las consultas corresponden a una de menor complejidad, son resueltas por los administrativos o auxiliares de primera línea. Si la complejidad de la consulta es mayor, se asigna al Secretario Abogado del Tribunal.
7	Problemáticas en torno a la gestión	Se menciona que existen problemáticas en torno a la foliación del expediente, ya que se utiliza tiempo valioso en el que se pudiese realizar el estudio de la causa ingresada.
8	Infraestructura del tribunal	Debido a que las dependencias del tribunal son compartidas con el 2° TTA RM, la infraestructura del tribunal no se encuentra acorde a las necesidades que presentan, especialmente sus gestores, por la capacidad y el espacio destinado al estudio de las causas.
9	Contingencias	Existen protocolos de trabajo establecidos ante contingencias internas del tribunal, es decir, en el caso en el cual un funcionario no pueda realizar las funciones propias destinadas, existe la posibilidad que otro gestor pueda suplir y realizar el estudio de las causas ingresadas.
10	Clima Laboral	Los funcionarios concuerdan que el clima laboral al interior del tribunal es bueno, y que esto les favorece para el trabajo diario que realizan.

6.2.2 SEGUNDO TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA

MINUTA DE ENTREVISTA 2° TTA REGIÓN METROPOLITANA						
NOMBRE PROYECTO		Identificación Modelo de Negocio Tribunales Tributarios y Aduaneros				
REUNIÓN						
OBJETIVO		Establecer el modelo de negocio del tribunal, identificando el macro proceso de tramitación de causas y determinando las mejores prácticas en torno a la gestión al interior del Tribunal.				
FECHA		02-08-2016	HORA INICIO	15.00	HORA TÉRMINO	16.45
LUGAR		Miraflores 130, Oficina 501				
Número	Asistentes					
1	Juez Segundo Tribunal Tributario y Aduanero Región Metropolitana					
2	Asistente del Juez					
3	Secretario Abogado					
4	Profesional Experto					
5	Resolutores					
6	Administrativos					
7	Auxiliares					

A) TEMAS/ASUNTOS PROPUESTOS		TRATADO			
01	Identificar el macro proceso de tramitación de causas	SI	X	NO	
02	Establecer el modelo de negocio del tribunal	SI	X	NO	

N°	TEMAS ABORDADOS	DESCRIPCIÓN
1	Constitución del tribunal	<p>El segundo Tribunal Tributario y Aduanero de la Región Metropolitana, se encuentra constituido por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juez • Asistente del Juez • Secretario Abogado • Profesional Experto • 6 Resolutores • Administrativo • Auxiliar
2	Proceso de tramitación de causas	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que son realizados los ingresos al tribunal, es el administrativo o el auxiliar del tribunal quienes realizan la recepción del escrito y proceden al ingreso de la información al sistema SACTA para su registro. • Se realiza la diferenciación si la información recepcionada corresponde a una nueva causa o corresponden a documentos adjuntos a una causa ya ingresada. Si es una incorporación de antecedentes de una causa ya ingresada, se realiza la derivación al resolutor que se encuentra estudiando la causa. Si es una nueva causa, esta es derivada a los resolutores que pertenecen al equipo de trámite. • Los resolutores son quienes reciben las causas y proceden a realizar el posterior estudio de las causas que ingresaron al tribunal. • Una vez que han estudiado las causas, se emite el primer proveído para el posterior envío al secretario del tribunal para su revisión. • El secretario del tribunal, revisa la información y realiza la aceptación o rechazo del primer proveído. En el caso en que no se acepte el primer proveído, se realizan las observaciones y se entrega al resolutor para su revisión. En el caso en que se acepte en forma y fondo el primer proveído emanado por los distintos resolutores, el Secretario del Tribunal entrega al profesional experto los primeros proveídos de los resolutores para la distribución a los resolutores que forman parte del equipo de fallos. • Este equipo de fallos realiza el estudio de la causa y del primer proveído, donde emite un borrador de dictamen que es entregado al profesional experto para su revisión.

		<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que el borrador de dictamen es entregado al profesional experto, es revisado. En el caso en que no se apruebe dicho borrador, se realiza la devolución al resolutor para su corrección. En el caso que se acepte el borrador de dictamen, este es entregado al Secretario del Juez para el registro y coordinación. • El Juez es quien revisa el primer dictamen emanado desde los gestores, se coordina la realización de la audiencia y emite el posterior dictamen.
3	Establecimiento de una metodología propia de trabajo	<p>El tribunal posee una metodología propia de trabajo donde existen principalmente dos grandes divisiones. En la primera de ella, a cargo del Secretario del tribunal se encuentra el equipo de primera línea quienes se encuentran conformados por el auxiliar y el administrativo del tribunal, quienes son aquellos que poseen la función de recepción de las causas. Además, se cuenta con un “Equipo de Trámite”, compuestos por resolutores abogados quienes realizan un primer estudio de las causas que son ingresadas al tribunal.</p> <p>Un segundo grupo, correspondiente al “Equipo de Fallos”, dependen directamente de la Profesional Experto del tribunal, quien es la encargada de coordinar y planificar las acciones del tribunal.</p> <p>Este tribunal cuenta con un asistente del Juez, quien cumple las funciones de apoyo administrativo del Juez principal.</p> <p>Cabe destacar que, con esta metodología de trabajo, el tribunal ha logrado disminuir los tiempos de tramitación, y manifiestan que existen un mayor control y mayor eficiencia en la resolución de una causa.</p> <p>Además, esta metodología ha permitido estandarizar ciertos criterios en torno a las resoluciones que son emanadas por el tribunal.</p>
4	Potenciales iniciativas de mejora de la gestión	<p>Los funcionarios del tribunal, estiman conveniente la implementación de ciertas iniciativas en torno a la gestión del conocimiento en el tribunal, donde las principales acciones que se quieren realizar corresponden a la creación de jornadas de trabajo para el traspaso de conocimientos en relación a las temáticas relevantes que son abordadas en el tribunal.</p>
5	Aspectos de gestión internos	<p>Existen instancias de gestión internas en el tribunal, donde se programan y calendarizan la realización de los fallos semestrales. Además, de la creación de instancias de realización de audiencias programadas para escuchar a las partes interesadas que forman parte de una causa que se encuentra en tramitación.</p>
6	Atención de usuarios	<p>En relación a la atención de usuarios del tribunal, existen protocolos internos para la resolución de consultas que son emanadas por los usuarios. Si la consulta es de baja complejidad puede ser resuelta por el equipo de primera línea, en el caso en que la consulta sea de mayor complejidad, se deriva al Secretario del tribunal para su resolución.</p>
7	Clima Laboral	<p>Los funcionarios concuerdan que el clima laboral al interior del tribunal es bueno, y que esto les favorece para el trabajo diario que realizan.</p>
8	Sistemas	<p>A partir de los principales hallazgos en relación a los sistemas que soportan las causas, expresan que es deficiente en torno a la necesidad que posee el tribunal para realizar gestión en torno a los principales ámbitos.</p>
9	Remuneraciones	<p>Los funcionarios manifiestan que las remuneraciones al interior del tribunal, son bajas en relación al mercado y que por ser un tribunal especializado en materias tributarias ya aduaneras, se prevé una posible rotación de funcionarios.</p>
10	Capacitaciones	<p>Los funcionarios creen que las actuales capacitaciones recibidas, no se encuentran acorde a la necesidad del tribunal, en donde se debiesen abordar nuevas temáticas y crear la importancia como una herramienta base para mejorar la tramitación y calidad de los dictámenes.</p>

6.2.3 TERCER TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA

MINUTA DE ENTREVISTA 3° TTA REGIÓN METROPOLITANA						
NOMBRE PROYECTO		Identificación Modelo de Negocio Tribunales Tributarios y Aduaneros				
REUNIÓN						
OBJETIVO		Establecer el modelo de negocio del tribunal, identificando el macro proceso de tramitación de causas y determinando las mejores prácticas en torno a la gestión al interior del Tribunal.				
FECHA		26-07-2016	HORA INICIO	09.30	HORA TÉRMINO	12.00
LUGAR		Padre Mariano 82, Oficina 101				
Número	Asistentes					
1	Juez Tercer Tribunal Tributario y Aduanero Región Metropolitana					
2	Secretario Abogado					
3	Profesional Experto					
4	2 Resolutores					

A) TEMAS/ASUNTOS PROPUESTOS		TRATADO			
01	Identificar el macro proceso de tramitación de causas	SI	X	NO	
02	Establecer el modelo de negocio del tribunal	SI	X	NO	

N°	TEMAS ABORDADOS	DESCRIPCIÓN
1	Constitución del tribunal	<p>El tercer Tribunal Tributario y Aduanero de la Región Metropolitana, se encuentra constituido por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juez • Secretario Abogado • 5 Resolutores • Profesional experto • Administrativo • 2 Auxiliares
2	Proceso de tramitación de una causa	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que son realizados los ingresos al tribunal, en el Centro de Distribución (Se establece como centro de distribución, la primera línea de recepción en donde se distribuyen las causas entre el tercer o cuarto tribunal de la Región Metropolitana) • El ingreso de la tramitación de una causa que presentan los usuarios es recepcionada por el administrativo o auxiliar, el cual realiza el ingreso al sistema de las causas ingresadas o de los documentos que son adjuntados. • Las nuevas causas o los documentos adjuntos, son derivados a dos resolutores quienes revisan la información adjunta y verifican la documentación con la que cuentan las causas ingresadas. Posteriormente derivan al Juez de tribunal quien asigna la carga de trabajo. • El Juez asigna la carga según la carga de trabajo previa, la expertis de los resolutores, siempre considerando una carga equitativa de trabajo. • El estudio de las causas es realizado por orden de antigüedad, sin embargo, esto conlleva a un aumento considerable de los atrasos que presenta el tribunal.
3	Sistemas complementarios de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • El tribunal cuenta con protocolos internos de duración de plazos para la emisión de los dictámenes. • Se cuenta con un sistema de carpetas compartidas, mediante la cual se almacenan plantillas de resoluciones o bien, fallos que se han realizado con anterioridad para la base de los dictámenes emitidos.
4	Gestión del conocimiento al interior del tribunal	No se realizan reuniones periódicas en el tribunal para realizar intercambio de conocimiento en torno a temáticas atinentes al quehacer del tribunal. Si es una práctica del tribunal, la revisión de causas resueltas en la c
5	Relacionamiento con los usuarios	El relacionamiento con los usuarios se realiza en una primera línea por el administrativo y auxiliar, pero si es necesaria una respuesta con mayor fundamento esta es resuelta por el secretario abogado del tribunal.

6	Actual sistema de metas de los tribunales	El tribunal considera que el actual sistema de metas, no se encuentra acorde a las actividades diarias que realiza el tribunal, en donde no se mide la satisfacción de los usuarios ni la calidad de los dictámenes emitidos.
7	Infraestructura del tribunal	Debido a que las dependencias del tribunal son compartidas con el 4° TTA RM, la infraestructura del tribunal no se encuentra acorde a las necesidades que presentan, especialmente de sus gestores, por la capacidad y el espacio destinado al trabajo diario que realizan.
8	Capacitaciones de los funcionarios	Las capacitaciones recibidas por los funcionarios del tribunal, no se encuentran acorde a las necesidades que estos presentan. Debido principalmente, a que al ser un profesional especializado las temáticas debiesen ser de mayor profundidad y con jornadas de capacitación menos extensas.
9	Clima laboral	Los funcionarios concuerdan que el clima laboral al interior del tribunal es bueno, y que esto les favorece para el trabajo diario que realizan.
10	Carga de trabajo	Los funcionarios manifiestan que este tribunal cuenta con una alta carga de trabajo, en donde existen instancias en las cuales las jornadas de trabajo se deben extender para poder tramitar las causas que han ingresado al tribunal.
11	Remuneraciones	Los funcionarios manifiestan que las remuneraciones al interior del tribunal, son bajas en relación al mercado y que, por ser un tribunal especializado en materias tributarias ya aduaneras, se prevé una posible rotación de funcionarios.
12	Problemáticas de Gestión al interior del tribunal	Se mencionan problemáticas en torno al profesional experto con el que cuenta el tribunal, debido a su formación de abogado, en donde el manejo de temáticas tributarias y contables es una deficiencia en torno al apoyo a los resolutores, en esos temas puntuales.
13	Reorganización ante contingencias	En el caso que existan contingencias de ausencia de personal, la carga de trabajo no es reasignada. Ahora bien, existen casos en que la ausencia del personal se prolonga por un periodo de tiempo adicional, se realiza una asignación de la carga de trabajo a los gestores que se encuentran vigentes en el tribunal.

6.2.4 CUARTO TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN METROPOLITANA

MINUTA DE ENTREVISTA 4° TTA REGIÓN METROPOLITANA					
NOMBRE PROYECTO	Identificación Modelo de Negocio Tribunales Tributarios y Aduaneros				
REUNIÓN					
OBJETIVO	Establecer el modelo de negocio del tribunal, identificando el macro proceso de tramitación de causas y determinando las mejores prácticas en torno a la gestión al interior del Tribunal.				
FECHA	10 - 08 - 2016	HORA INICIO	15.00	HORA TÉRMINO	16.30
	24 - 08 - 2016	HORA INICIO	15.00	HORA TÉRMINO	17.30
LUGAR	Padre Mariano 82, Oficina 101				
Número	Asistentes				
1	Juez Cuarto Tribunal Tributario y Aduanero Región Metropolitana				
2	Secretario				
3	2 Profesionales expertos				
4	Resolutor				

A) TEMAS/ASUNTOS PROPUESTOS		TRATADO			
01	Identificar el macro proceso de tramitación de causas	SI	X	NO	
02	Establecer el modelo de negocio del tribunal	SI	X	NO	

N°	TEMAS ABORDADOS	DESCRIPCIÓN
1	Constitución del tribunal	<p>El cuarto Tribunal Tributario y Aduanero de la Región Metropolitana, se encuentra constituido por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juez • Secretario Abogado • 4 Profesionales Expertos • 7 Resolutores • Administrativo • Auxiliar
2	Proceso de tramitación de causas	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que son realizados los ingresos al tribunal, en el Centro de Distribución (Se establece como centro de distribución, la primera línea de recepción en donde se distribuyen las causas entre el tercer o cuarto tribunal de la Región Metropolitana) • El ingreso de la tramitación de una causa que presentan los usuarios es recepcionada por el administrativo o auxiliar, el cual realiza el ingreso al sistema de las causas ingresadas o de los documentos que son adjuntos. • Si la documentación ingresada corresponde a nuevos antecedentes, estos son enviados al resolutor que se encuentra estudiando la causa, en el caso que pertenezca a una nueva causa, se realiza la asignación por sistema al resolutor que realizará el estudio. Cabe destacar, que puede existir la reasignación de la causa debido a que el tribunal define que las causas que son presentadas por un mismo contribuyente, deben ser asignadas al resolutor que ha estudiado las causas pertenecientes a ese contribuyente. Esta reasignación es realizada por el Secretario del tribunal. • Una vez que se realiza la reasignación, se entrega al resolutor para el estudio de los expedientes ingresados. • En el caso que los resolutores presenten consultas puntuales acerca de alguna temática, en particular, esta es resuelta por los profesionales expertos del tribunal. • A partir de lo anterior, el resolutor emite un primer dictamen el cual es revisado y validado por el Juez y Secretario del Tribunal. • Si existen aspectos que deben ser modificados o corregidos, se realizan los cambios por parte del resolutor del tribunal y se emite un nuevo dictamen. • Se coordina la realización de la audiencia y el Juez emite el posterior dictamen.

3	Distribución de las causas	Las causas son asignadas de acuerdo a la antigüedad del ingreso y distribuidas según sistema. En el caso en el cual el resolutor sea quien ha estudiado las causas de un mismo contribuyente estas son reasignadas al gestor que estudia las causas particulares de ese contribuyente.
4	Sistemas complementarios de gestión	El tribunal cuenta con un sistema de planilla Excel donde se lleva el registro de todas las causas que son tramitadas en el tribunal, además de contar con una programación mensual, acerca de los puntos de prueba que deben ser entregados por cada resolutor y de las audiencias que deben ser realizadas. Esto también se constituye como una buena práctica del tribunal.
5	Clima laboral	Los funcionarios concuerdan que el clima laboral al interior del tribunal es bueno, y que esto les favorece para el trabajo diario que realizan.
6	Carga de trabajo	Los funcionarios hacen especial énfasis en torno a la carga de trabajo con la que cuenta el tribunal, debido principalmente a un ingreso de causas desde el inicio del tribunal, el cual contaba con una baja cantidad de funcionarios que pudieran dar respuesta a los requerimientos con los que contaba el tribunal.

6.3 VIDEOCONFERENCIAS

6.3.1 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE TARAPACÁ

MINUTA DE ENTREVISTA TTA REGIÓN DE TARAPACÁ						
NOMBRE PROYECTO		Identificación Modelo de Negocio Tribunales Tributarios y Aduaneros				
REUNIÓN						
OBJETIVO		Establecer el modelo de negocio del tribunal, identificando el macro proceso de tramitación de causas y determinando las mejores prácticas en torno a la gestión al interior del Tribunal.				
FECHA		04-08-2016	HORA INICIO	09.30	HORA TÉRMINO	11.30
LUGAR		Videoconferencia				
Número	Asistentes					
1	Juez Tribunal Tributario y Aduanero Región de Tarapacá					
2	Secretario					
3	Profesionales Expertos					
4	Resolutores					
5	Administrativos					

A) TEMAS/ASUNTOS PROPUESTOS		TRATADO			
01	Identificar el macro proceso de tramitación de causas	SI	X	NO	
02	Establecer el modelo de negocio del tribunal	SI	X	NO	

N°	TEMAS ABORDADOS	DESCRIPCIÓN
1	Constitución del tribunal	<p>El Tribunal Tributario y Aduanero de la Región de Tarapacá, se encuentra constituido por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juez • Secretario Abogado • 2 Profesionales Expertos • 2 Resolutores • 2 Administrativos
2	Proceso de tramitación de causas	<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso de la tramitación de una causa que presentan los usuarios es recepcionada por el administrativo o auxiliar, el cual realiza el ingreso al sistema de las causas ingresadas o de los documentos que son adjuntos. • La documentación es enviada al resolutor que fue asignado por sistema. Además, esta carga de trabajo se realiza de forma equitativa y de acuerdo a la especialización de los resolutores. • Una vez que se realiza la asignación, se entrega al resolutor para el estudio de los expedientes ingresados. • En el caso que los resolutores presenten consultas puntuales acerca de alguna temática, en particular, esta es resuelta por los profesionales expertos del tribunal. • A partir de lo anterior, el resolutor emite un primer dictamen el cual es revisado y validado por el Secretario del Tribunal. • Si existen aspectos que deben ser modificados o corregidos, se realizan los cambios por parte del resolutor del tribunal y se emite un nuevo dictamen. • Se realiza el envío al Juez del tribunal para su revisión y posterior firma, si no existen observaciones. • Se coordina la realización de la audiencia y el Juez emite el posterior dictamen. • La administrativa adjunta la resolución y la notificación de la causa.
3	Problemáticas en torno al proceso	<p>Por la diferenciación de cada una de las causas que ingresan al Tribunal, se generan problemáticas en torno a la solicitud de documentación adicional.</p>
4	Coordinación interna del tribunal	<ul style="list-style-type: none"> • En el tribunal se realizan reuniones mensuales de coordinación, para realizar el análisis de las causas ingresadas durante la semana previa, las causas que se encuentran pendientes del mes anterior, entre otros. • Durante las reuniones del tribunal, se analizan e identifican temas relevantes en estudio, y se exponen antecedentes para su resolución.

5	Carga de trabajo	Los funcionarios, consideran que el tribunal cuenta con una carga laboral promedio, es por ello que este tribunal no presenta demora en la tramitación de alguna causa. Además, un aspecto que se releva dentro de la entrevista realiza, considera la baja en el número de causas que han ingresado al tribunal.
6	Identificación de brechas del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Se devienen establecer alertas en cada uno de los hitos para identificar la detención del flujo del proceso. • Contar con un control estadístico específico en el sistema.
7	Clima Laboral	El tribunal intenta establecer un clima laboral grato para todos los funcionarios del tribunal.
8	Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Especificación de las capacitaciones, en donde no se identifican los principales requerimientos de los funcionarios. • Establecer revisiones de las temáticas aduaneras que se discuten a nivel internacional.

6.3.2 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

MINUTA DE ENTREVISTA TTA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA					
NOMBRE PROYECTO	Identificación Modelo de Negocio Tribunales Tributarios y Aduaneros				
REUNIÓN					
OBJETIVO	Establecer el modelo de negocio del tribunal, identificando el macro proceso de tramitación de causas y determinando las mejores prácticas en torno a la gestión al interior del Tribunal.				
FECHA	05-08-2016	HORA INICIO	09.30	HORA TÉRMINO	11.30
LUGAR	Videoconferencia				
Número	Asistentes				
1	Juez Tribunal Tributario y Aduanero Región de la Araucanía				
2	Secretaria				
3	Profesionales expertos				
4	Resolutor				
5	Administrativa				
6	Auxiliar				

A) TEMAS/ASUNTOS PROPUESTOS		TRATADO			
01	Identificar el macro proceso de tramitación de causas	SI	X	NO	
02	Establecer el modelo de negocio del tribunal	SI	X	NO	

N°	TEMAS ABORDADOS	DESCRIPCIÓN
1	Constitución del tribunal	El Tribunal Tributario y Aduanero de la Araucanía, se encuentra constituido por: <ul style="list-style-type: none"> • Juez • Secretario Abogado • Profesional Experto • 2 Resolutores • Administrativo • Auxiliar
2	Proceso de tramitación de causas	<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso de la tramitación de una causa que presentan los usuarios es recepcionada por el administrativo o auxiliar, el cual realiza el ingreso al sistema de las causas ingresadas o de los documentos que son adjuntos. • La documentación es enviada al resolutor que fue asignado por sistema. • Una vez que se realiza la asignación, se entrega al resolutor para el estudio de los expedientes ingresados. • A partir de lo anterior, el resolutor emite un borrador de sentencia el cual es revisado y validado por el Juez del Tribunal. • Si existen aspectos que deben ser modificados o corregidos, se realizan los cambios por parte del resolutor del tribunal y se emite un nuevo dictamen. • Se realiza el envío al Juez del tribunal para su revisión y posterior firma, si no existen observaciones. • Se coordina la realización de la audiencia y el Juez emite el posterior dictamen.
3	Clima Laboral	El tribunal intenta establecer un clima laboral grato para todos los funcionarios del tribunal.
4	Infraestructura	Los funcionarios señalan que la infraestructura del tribunal se encuentra acorde a los requerimientos internos.
5	Atención de usuarios	La temática de la atención de usuarios es un tema relevante al interior del tribunal, ya que existe un protocolo establecido que se utiliza para la atención de acuerdo a la complejidad de la consulta que es realizada. Si es de baja complejidad esta es respondida por un funcionario de primera línea del tribunal, si resulta ser de una mayor complejidad, esta es abordada por el Secretario del tribunal.
6	Sistemas complementarios de gestión	El tribunal cuenta con planillas de gestión internas, las cuales permiten la programación de las causas y conocer el estado en el cual se encuentran cada una de las causas ingresadas al tribunal.

6.3.3 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DEL MAULE

MINUTA DE ENTREVISTA TTA REGIÓN DEL MAULE					
NOMBRE PROYECTO	Identificación Modelo de Negocio Tribunales Tributarios y Aduaneros				
REUNIÓN					
OBJETIVO	Establecer el modelo de negocio del tribunal, identificando el macro proceso de tramitación de causas y determinando las mejores prácticas en torno a la gestión al interior del Tribunal.				
FECHA	16-08-2016	HORA INICIO	09.30	HORA TÉRMINO	11.30
LUGAR	Videoconferencia Unidad Administradora - Tribunal				
Número	Asistentes				
1	Juez Tributario y Aduanero Región del Maule				
2	Secretario Abogado				
3	1 Profesional Experto				

A) TEMAS/ASUNTOS PROPUESTOS		TRATADO			
01	Identificar el macro proceso de tramitación de causas	SI	X	NO	
02	Establecer el modelo de negocio del tribunal	SI	X	NO	

Nº	TEMAS ABORDADOS	DESCRIPCIÓN
1	Constitución del tribunal	<p>El tribunal tributario y aduanero de la Región del Maule, se encuentra constituido por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juez • Secretario Abogado • Resolutor • 2 Profesionales expertos: Administradora pública – Contador Auditor • Administrativo • Auxiliar
2	Proceso de tramitación de una causa	<ul style="list-style-type: none"> • El usuario del tribunal realiza una presentación de una causa o bien adjunta documentación de una causa ya en tramitación. El administrativo del tribunal o bien el auxiliar es quien recepciona la documentación e ingresa los antecedentes al sistema. Cabe destacar, que se hace alusión en este tribunal, a que existen ingresos que son recepcionados por el Secretario Abogado, en su domicilio particular, quién al día posterior de la entrega de dicha documentación, realiza la entrega de los documentos de ingreso al personal administrativo o auxiliar para su ingreso en sistema. • Las causas ingresadas se entregan al secretario abogado del tribunal quien revisa si cumplen con los requisitos de admisibilidad, para la posterior distribución por parte del Juez del tribunal. • El Juez es quien asigna la carga de trabajo, a los diversos gestores y profesionales expertos, quienes realizan el estudio y emisión de un borrador de dictamen. La lógica de asignación de la carga de trabajo es realizada según la carga de trabajo de cada uno de los resolutores. • El gestor emite una primera resolución, la cual es enviada al Juez para su revisión. • En los casos en que el Juez estime conveniente, realizar correcciones en torno a la forma y fondo de la primera resolución, se envía al gestor para su modificación, en el caso en el que el Juez estime que la resolución se encuentra en los estándares del tribunal, se firma para su posterior notificación.
3	Sistemas complementarios de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • El tribunal maneja una planilla Excel adicional al aplicativo, en el cual se lleva un registro de las causas que manejan cada uno de los gestores. • El tribunal cuenta con un sistema para compartir los casos ya estudiados en el tribunal, como también fallos de la Corte Suprema, Corte de Talca, entre otros y que sirven de base para el posterior estudio y resolución de los casos que van ingresando.

4	Gestión del conocimiento al interior del tribunal	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión del conocimiento en el tribunal, es realizada principalmente en la instancia de revisión de causas de mayor complejidad, pero el tribunal no cuenta con instancias formales de traspaso de conocimiento entre los funcionarios. • Existen criterios definidos para el estudio de las causas, donde este fue consensuado en base a la modalidad propuesta por el Juez del tribunal. • Se tiene como objetivo poder realizar reuniones de revisión de las nuevas leyes que surgen y que tendrán un impacto en el quehacer del tribunal.
5	Relacionamiento con los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Este tribunal establece dos tipologías de usuarios, uno de ellos es el interviniente y el no interviniente. • La primera línea de atención es atendida por los administrativos y auxiliares del tribunal. • Si la consulta de mayor complejidad se deriva al Secretario, el cual no cuenta con horarios definidos para la atención de usuarios, sino que el horario establecido de atención del tribunal. • Si la consulta resulta de mucha complejidad, se programa una audiencia con el Juez, pero según lo expuesto, en pocas ocasiones ocurre.
6	Actual sistema de metas de los tribunales	<ul style="list-style-type: none"> • Los funcionarios del tribunal, expresan que el sistema de metas y la reportabilidad de las diversas actas y anexos, conlleva una alta carga de trabajo en torno a la gestión diaria del tribunal. • Comentan, que consideran necesaria la medición de aspectos como la aceptación o el rechazo de los dictámenes emitidos por el tribunal en la corte.
7	Infraestructura del tribunal	<p>Según lo comentado, los funcionarios del tribunal, consideran que la infraestructura del tribunal es acorde a los requerimientos que se presentan, sin embargo, que consideran necesario revisar la ergonomía del mobiliario, y los sistemas de calefacción y ventilación del tribunal, además de la instalación eléctrica de los mismos.</p>
8	Capacitaciones de los funcionarios	<p>En torno a las capacitaciones que se realizan a los funcionarios del tribunal, existen apreciaciones en relación, a la utilidad de las mismas, debido a la gran carga de conocimientos que son transferidos en poco tiempo. Sin embargo, expresan que los contenidos expuestos en cada una de ellas, son acorde a la contingencia en la cual se encuentran inmersos los tribunales.</p>
9	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro del tribunal, se considera que existe un buen clima laboral para la realización diaria de las actividades. • Se identificó, que se realizan actividades de cumpleaños, y celebraciones en torno a fechas de importancia, en donde comparte la mayoría del tribunal.
10	Carga de trabajo	<p>Se considera que el tribunal cuenta con una carga de trabajo, acorde a los funcionarios con los que cuenta el tribunal. Es importante la participación del profesional experto, ya que resuelve dudas específicas en torno a los principales aspectos que puedan ser consultados por los gestores.</p>
11	Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece que las remuneraciones al interior de los tribunales, no se encuentra acorde al “mercado”, en donde se puede prever una migración de profesionales, debido a remuneración percibida por los funcionarios. • Se comenta, que las remuneraciones de los tribunales, no se asemeja a las remuneraciones recibidas por el Poder Judicial.

6.3.4 TRIBUNAL TRIBUTARIO Y ADUANERO REGIÓN DE LOS LAGOS

MINUTA DE ENTREVISTA TTA REGIÓN DE LOS LAGOS						
NOMBRE PROYECTO		Identificación Modelo de Negocio Tribunales Tributarios y Aduaneros				
REUNIÓN						
OBJETIVO		Establecer el modelo de negocio del tribunal, identificando el macro proceso de tramitación de causas y determinando las mejores prácticas en torno a la gestión al interior del Tribunal.				
FECHA		19-08-2016	HORA INICIO	09.30	HORA TÉRMINO	11.30
LUGAR		Videoconferencia				
Número	Asistentes					
1	Juez Tributario y Aduanero Región de los Lagos					
2	Secretario Abogado					
3	Resolutor					
4	Profesional Experto					
5	Administrativo					
6	Auxiliar					

A) TEMAS/ASUNTOS PROPUESTOS		TRATADO			
01	Identificar el macro proceso de tramitación de causas	SI	X	NO	
02	Establecer el modelo de negocio del tribunal	SI	X	NO	

N°	TEMAS ABORDADOS	DESCRIPCIÓN
1	Constitución del tribunal	<p>El tribunal tributario y aduanero de la Región de los Lagos, se encuentra constituido por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juez • Secretario Abogado • Resolutor • Profesional experto • Administrativo • Auxiliar
2	Proceso de tramitación de una causa	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de tramitación de la causa comienza con el ingreso de un reclamo, por parte del usuario del tribunal. Este usuario entrega la documentación, la cual es recepcionada por el Administrativo y el Auxiliar del tribunal (Se identificó que la recepción se realiza 1 a 1, es decir, primero recibe una causa el Administrativo, y la causa siguiente es recepcionada por el Auxiliar). • Una vez que es ingresada la causa al tribunal, se ingresa al sistema y se entrega la documentación al resolutor. • El resolutor es quien estudia la causa y emite la primera resolución. En el caso en que tenga dudas con respecto al estudio de la causa, realiza las consultas necesarias con profesional experto. • En el caso en el que exista una duda con mayor profundidad, se realiza la consulta con el Secretario Abogado o bien con el Juez del tribunal. • Se realiza la entrega de la primera resolución al Juez, quien lee, revisa y estudia. A partir de lo anterior, este rechaza o acepta en el sistema.
3	Sistemas complementarios de gestión	El tribunal utiliza una planilla de gestión interna, donde se realiza el monitoreo de las causas que se encuentran en tramitación, con el objetivo de poder contar con una metodología para poder realizar y hacer seguimiento a los tiempos del tribunal.
4	Relacionamiento con los usuarios	El relacionamiento con los usuarios se realiza de acuerdo a la complejidad de la consulta. Ya que, si es una consulta que puede ser respondida por el administrativo o el auxiliar, se realiza en una primera línea. El tribunal en conjunto, ha capacitado a estos profesionales para que puedan responder consultas de menor complejidad. En el caso en que las consultas resulten ser de alguna temática que no puede ser contestada por los administrativos, se realiza la atención de usuarios por el resolutor, o bien por el Secretario del tribunal.

5	Actual sistema de metas de los tribunales	El tribunal considera que el actual sistema de metas del tribunal, no es concordante con el quehacer propio de un tribunal tributario y aduanero, debido a que no se miden aspectos relacionados con el “negocio”, ni lo relacionado con el servicio que se presta a los usuarios.
6	Infraestructura del tribunal	La infraestructura, según lo comentado por los funcionarios es acorde a los requerimientos propios del tribunal.
7	Capacitaciones de los funcionarios	En torno a las capacitaciones que son realizadas a los funcionarios, estas se encuentran acorde a los requerimientos mínimos. Si se releva el hecho, de que las capacitaciones deben ser realizadas a todos los funcionarios del tribunal, es decir incluir a administrativos y auxiliares. Lo anterior, debido a la gran participación que tienen estos funcionarios en las labores diarias del tribunal, y al mínimo conocimiento con el que deben contar para la atención de usuarios en una primera línea.
8	Clima laboral	El clima laboral al interior del tribunal, por lo comentado por los funcionarios es bueno. Además, se realizan actividades como paseos, cumpleaños, entre otros.
9	Carga de trabajo	Los funcionarios del tribunal comentan que la carga de trabajo con la que actualmente se encuentran es abordable con el número de funcionarios con los que cuenta el tribunal.
10	Remuneraciones	En torno a las remuneraciones, se hace alusión a que muchas se encuentran bajo el promedio de mercado, haciendo especial alusión a la remuneración y al grado con el que cuentan los administrativos y auxiliares.
11	Buenas prácticas del tribunal	Se observa como buena práctica del tribunal, el contar con reuniones semanales, debido a que corresponde a una instancia de coordinación interna, donde se revisan temáticas propuestas por el Juez del tribunal, se exponen problemáticas y se realizan acuerdos para el cumplimiento de los plazos.
12	Modelo de trabajo propio	Se releva el hecho, de que el tribunal ha instaurado varios modelos de trabajo, debido principalmente a la contingencia que se ha presentado. Estos modelos de trabajo se han consensado por todos los funcionarios del tribunal.
13	Problemáticas del sistema SACTA	Los funcionarios plantean, que el actual sistema informático con el que cuenta el tribunal, no permite un correcto seguimiento de las causas, además de ser de alta complejidad para realizar un correcto registro.
14	Gestión del conocimiento	El tribunal expresa que, para ellos, sería importante poder contar con reuniones en donde se expongan temáticas en torno a materias relevantes en relación al sistema tributario u otras atinentes.