

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA

LA TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA
MODERNIZACION DEL PROCESO DE
COBRANZA DE IMPUESTOS ADEUDADOS

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION PUBLICA

Alumno:

CRISTIAN ANDRES VALENCIA GATICA

Profesor Guía:

Jaime Rubina Bustamante

Valparaíso, Diciembre 2005

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

LA TESORERIA GENERAL DE LA REPÚBLICA
MODERNIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZA DE IMPUESTOS
ADEUDADOS

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

R.2946

Alumno

CRISTIAN ANDRES VALENCIA GATICA

Profesor Guía

Jaime Rubina Bustamante

Valparaíso, Diciembre 2005

AGRADECIMIENTOS

He llegado al final de este largo caminar, el cual no ha sido fácil, y no estuvo exento de incertidumbres y dificultades, sin embargo gracias al apoyo de mí querida Alejandra, y mi hijo Favio, pude sobrepasar cada momento y aprender de ellos.

Quiero hacer una mención especial a mis padres, a quienes quiero dedicar este Título. A la vez decirles que si no hubiese sido por la formación y educación que ellos me dieron, hoy no estaría redactando estas palabras. Muy sinceramente a ellos les doy las Gracias por ser quien soy el día de hoy.

Como olvidarme de cada uno de los profesores de esta noble Institución, que estuvieron en cada momento entregando sus conocimientos y orientándome para ser hoy un profesional. Gracias por su dedicación, y entrega.

No puedo dejar de agradecer a Don Jaime Rubina B., por su dedicación y tiempo otorgados a mi persona, en el desarrollo de esta Memoria.

Gracias a esta Institución que me abrió las puertas y me dio la oportunidad de poder crecer profesionalmente.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	6
2	MARCO TEORICO.....	8
2.1	Visión Histórica.....	8
2.2	Origen de la Cobranza: “El impuesto”.....	9
2.3	Clases de determinación de los impuestos.....	10
2.4	Etapas de la determinación de los impuestos.....	10
2.5	Liquidación de impuestos.....	11
2.6	Función de la liquidación en el sentido estricto.....	11
2.7	Casos en los que procede la liquidación.....	11
2.8	Notificación de la liquidación.....	12
2.9	Efectos de la liquidación.....	12
2.10	Los giros de impuestos.....	12
2.11	Clases de giros.....	13
2.12	Notificación de los giros.....	13
2.13	Efectos del giro.....	13
2.14	La cobranza del impuesto.....	13
2.15	La Tesorería General de la República.....	14
2.16	La Tesorería General de la República y la Modernización del Estado.....	17
3	PLANTEAMIENTO, IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
	PRINCIPAL.....	19
3.1	Identificación y cuantificación de la población afectada.....	21
3.2	Identificación y descripción del área de influencia.....	22
3.3	Identificación y estimación cuantitativa de la demanda actual.....	22
3.4	Proyección en el tiempo de la situación sin intervención.....	23
3.5	Identificación y cuantificación de la población objetivo.....	23
3.6	Definición del problema.....	24
4	HIPÓTESIS.....	25
5	OBJETIVOS GENERALES.....	25
6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
7	METODOLOGÍA DE GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	26
7.1	Entregar a las Tesorerías la carga de Cobranza de Casos Especiales.....	26

7.2	Crear una nueva unidad de Cobranza de Casos Especiales con personal especializado con dedicación exclusiva	27
7.3	Externalización la función de la Cobranza de Casos Especiales	28
7.4	Generación de expedientes selectivos para cobranza de Casos Especiales	28
7.5	Centrar sólo el esfuerzo en la Cobranza a los Casos Especiales	29
8	DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA	30
9	RESULTADOS ESPERADOS DE LA FORMACION DEL GRUPO ESPECIAL DE COBRANZA A MAYORES DEUDORES	34
9.1	Integrantes.....	34
9.2	Sistema de trabajo.....	35
9.3	Plazo	36
9.4	Labores a realizar	36
9.4.1	Respecto de las deudas recuperables	36
9.4.1.1	Formación de expedientes	37
9.4.1.2	Fase de investigación.....	37
9.4.1.3	Labores operativas en terreno.....	37
9.4.2	Respecto de las deudas incobrables.....	38
9.4.2.1	Investigación en terreno	38
9.4.2.2	Investigación en oficina y en otras instituciones	38
9.4.2.3	Presentación propuesta de incobrabilidad	38
10	CONCLUSION.....	39
11	BIBLIOGRAFIA.....	41

“LA TESORERIA GENERAL DE LA REPÚBLICA
MODERNIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZA DE IMPUESTOS
ADEUDADOS”

1 INTRODUCCIÓN

La Tesorería presenta en la actualidad una importante cartera de morosidad que incluye a mayores deudores, que corresponden a aquellos contribuyentes que adeudan un monto igual o superior a \$50.000.000 netos, la que aumenta cada año con las nuevas demandas.

Sin embargo, el sistema de trabajo que existe en el Área de Negocios de la Cobranza, los elevados volúmenes de casos y expedientes que se deben tramitar, no permiten dedicarse en forma preferente a la recuperación de los montos adeudados por dichos mayores deudores.

Por otra parte, dentro de la cartera de morosos tipificada como Mayores Deudores, existen numerosos casos de deudas **incobrables o irrecuperables**, lo cual afecta negativamente nuestra labor de cobranza ya que, por una parte, se dedica gran parte del tiempo, recursos materiales y esfuerzo a la cobranza de estas deudas, con escaso resultado, y por otra, en materia de determinación de las metas de recaudación para el Servicio de Tesorerías, ésta se realiza sobre una base incierta.

Es por ello que se plantea la factibilidad de formar dentro del Departamento de Cobranza y Quiebras, un equipo dedicado en forma preferente a la cobranza de los Mayores Deudores.

Esta Tesis tiene como objetivo analizar los problemas que genera la situación descrita, proponiendo soluciones para una mejor administración de los recursos organizacionales tendientes a aminorar o disminuir los efectos negativos de esta situación.

En la primera parte de ésta, se entrega un resumen de la observación realizada en la obtención de las situaciones que afectan negativamente en el logro del fin, determinado en el plan de fortalecimiento de la cobranza y que arroja como resultado un árbol de problemas.

Del análisis del árbol de problemas logré determinar que la situación que interesa atacar en el período 2006-2010 es el aumento de la cartera morosa de las demandas mayores de \$ 50 MM, sin considerar intereses y multas, (demandadas en el período 2002-2005). Para el logro de este objetivo se estimó prioritario eliminar los problemas relacionados con los bajos niveles de atención que presentan las demandas mayores de \$ 50 MM netos, en comparación a las tasas de atención de las restantes demandas.

Para determinar las posibles soluciones a implementar en el período 2006-2010, sobre aquellas demandas con montos superiores a \$ 50 MM netos que permitan obtener los aumentos de las tasas de atención, a un 80% para las deudas demandadas en período 2006-2010, y 20 % para las deudas demandadas en el período 2002-2005, trabajé en la cobranza y realicé un análisis de funcionamiento y estructuras para los actores similares presentes en el mercado. Producto de este trabajo pude generar 5 escenarios que evalué, y concluí que se debería implementar una unidad de cobros especializados, compuesta por abogados, analistas de riesgo, procuradores y un jefe integral de la cobranza para las demandas mayores de \$50 MM netos, en aquellas Tesorerías que tienen una mayor participación en la composición de la cartera morosa.

Para las Tesorerías que tienen una baja proporcionalidad en la composición general de la cartera morosa, se determinó que deberían ser atendidas centralizadamente por un equipo que estará físicamente ubicado en la región metropolitana.

2 MARCO TEORICO

2.1 Visión Histórica

El origen de la Tesorería General de la República se remota al tiempo de la Conquista, luego de la llegada de Colón a América en 1492 y ante las evidentes muestras de riqueza que el suelo americano fue ofreciendo en las expediciones siguientes, la Corona se dio a la tarea de organizar un aparato administrativo imperial en las Indias. La Tesorería General es la heredera histórica de una labor continua de manejo y gestión de los fondos fiscales que se inicia en la génesis de la organización política en Chile, con el nombramiento interino, por parte de Pedro de Valdivia, de Jerónimo de Alderete como primer oficial real en 1541. A través de los siglos coloniales; durante los difíciles años de organización Republicana; en las décadas de auge económico de fines del siglo XIX; a través de las crisis vividas en el Chile de los años de la República de masas, la Tesorería ha estado siempre presente como una de las herramientas de las que se ha valido el Estado para hacer cumplir las diversas legislaciones tributarias, ordenar y manejar las finanzas publicas. Una de las características de la organización colonial indiana fue la complejidad que tuvo en el plano de los tributos. Esto naturalmente afecto las funciones de Tesorerías durante el período. Es así como a lo largo de los años coloniales, los tesoreros se vieron enfrentados a la tarea de recaudar variados impuestos, en un sistema que no se caracterizaba por su orden ni coherencia.

El periodo inmediatamente posterior a la independencia estuvo marcado por continuos cambios de gobierno, cada uno de los cuales intento imprimir orden a la marcha de los asuntos económicos. Los cambios, al menos en los primeros años, fueron formales. Lo que antes era monárquico, pasaba ahora a denominarse nacional.

Así, la Tesorería pasó a denominarse Tesorería General de la República y los antiguos oficiales reales, pasaron a denominarse Ministros de la Tesorería General de la República de Chile. Un primer paso dentro de la organización económica del país, todavía en lucha contra los españoles, fue la creación, con fecha 02 de junio de 1817, del Ministerio de Hacienda, cuyo primer responsable fue Hipólito Villegas, quien además, fue el primer Tesorero de la República. En este periodo la Tesorería hizo su aporte más significativo al proceso de desarrollo del país, al instrumentalizar acciones de endeudamiento interno.

Estas consistieron, en general, en emisiones, por orden del Gobierno, de bonos de deuda interior, por préstamos que el Estado tomó. El siguiente periodo dentro de la evolución de las funciones de Tesorería esta marcado por la expansión económica que experimenta el país durante el último cuarto del siglo antepasado. La mayor cantidad de negocios, el surgimiento de un germinal sistema bancario, junto a otros factores hicieron que se manifestara la necesidad de un reordenamiento de los servicios de Tesorería. Como consecuencia de esta nueva situación, en 1883 se dictó la ley de reforma de la Dirección del Tesoro, inspirada por ideas de centralización y simplificación de las tareas de la contabilidad y recaudación.

La década de los años '20 fue un periodo crucial en la evolución histórica chilena del siglo pasado. Básicamente las razones que motivaron la reestructuración de 1927, que dio origen a la actual Tesorería General, dice relación con la caducidad e inaplicabilidad de la organización establecida en 1883. La influencia de la Misión Kemmerer determinó además la creación del Banco Central y la Contraloría de la República en esa misma época. Ante la necesidad de darle una organización semejante a la de una institución bancaria, la nueva Ley Orgánica estructuró un modo de funcionamiento en base a una contabilidad estadística que permitiera conocer rápidamente movimientos y saldos diarios en el país. Nuevas reestructuraciones, necesarias para adaptar la institución a las exigencias de la época, se vivieron en 1960, 1964 y 1990. En 1968 se le entregó a la Tesorería la Cobranza Judicial de impuestos, en ese tiempo a cargo del Consejo de Defensa del Estado. Años mas tarde, en 1976, se le encomienda gran parte de las funciones de la Caja de Amortización de la Deuda Pública. Esto último significó que funciones como la suscripción de títulos de la deuda pública, interna y externa, el servicio y amortización de la misma y la suscripción de la garantía del Estado quedaran radicadas en la Tesorería General.

2.2 Origen de la Cobranza: “El impuesto”

Establecido legalmente un impuesto al verificarse el o los hechos gravados previstos en la ley, e identificada la persona respecto de quien se han dado tales hechos, nos encontramos frente a la obligación tributaria.

Para establecer en que medida y de que forma debe pagarse el respectivo impuesto, es preciso que se realicen un serie de actos, procedimientos u operaciones, también previstas en la ley, relativos a la determinación de la base imponible, el cálculo del impuesto, aplicación de créditos sobre el impuesto, si los hay, calculo de reajustes y sanciones en caso de mora, etc., que en conjunto tienen por finalidad “hacer líquida”, y por tanto “exigible” a la obligación tributaria.

2.3 Clases de determinación de los impuestos

1. La autodeterminación hecha por el contribuyente; es la que realiza el sujeto pasivo o deudor de la obligación tributaria, sin la intervención de la administración, en este caso el contribuyente por si mismo, y con sus propios antecedentes, determina el monto que debe pagar por un determinado impuesto. Este sistema es el que rige generalmente en Chile.
2. Determinación efectuada por la administración; determina los impuestos a pagar por ciertos contribuyentes de manera unilateral, sin ninguna intervención de estos. Es una situación excepcionalísima.
3. Determinación hecha por la administración con la colaboración del contribuyente; el contribuyente declara sus ingresos o el monto de la operación que realiza, proporcionando a la administración los antecedentes necesarios. Esta revisa dichos antecedentes, aprueba o modifica la base imponible, aplica la tasa correspondiente y liquida el impuesto, emitiendo un boletín u orden de ingreso que le permite al contribuyente ingresar en Arcas Fiscales el monto a pagar por concepto del respectivo impuesto.
4. Determinación efectuada por el juez tributario; consiste en una nueva determinación de la obligación, efectuada por el juez tributario de primera, única o segunda instancia, como consecuencia de un reclamo interpuesto por un contribuyente contra la liquidación o giro de impuesto.

2.4 Etapas de la determinación de los impuestos

1. Presentación de declaraciones y antecedentes por parte del contribuyente, o investigación y recopilación de ellos por parte del servicio.

2. Revisión y verificación de tales antecedentes por parte de la administración.
3. Citación facultativa del contribuyente para que rectifique, amplíe o confirme una declaración anterior.
4. Formulación de la liquidación de impuestos por la administración, en base a las declaraciones y antecedentes presentados por el contribuyente, o en su defecto, en base a los antecedentes que obren en poder del Servicio.
5. Aceptación expresa o tácita de la liquidación por parte del contribuyente, o su oposición a la misma, por medio del reclamo tributario.
6. Emisión del documento de pago de impuesto.

2.5 Liquidación de impuestos

Puede ser conceptuada en un sentido amplio, la expresión "liquidación" es sinónimo de "determinación" de los impuestos, en cambio en el sentido restringido la liquidación no es sino uno de los actos de tipo administrativo que conforma la cadena de la determinación de la obligación tributaria.

2.6 Función de la liquidación en el sentido estricto

Tiene por objetivos establecer los hechos gravados por la ley y el sujeto del impuesto correspondiente, y practicar la valorización monetaria de dicha obligación.

2.7 Casos en los que procede la liquidación

La regla general es que la liquidación debe practicarse cada vez que a los contribuyentes se les detecten diferencias de impuestos, es decir, impuestos no calculados y, por consiguiente, no pagados. Además, procede en los siguientes casos:

1. Cuando un contribuyente no presentare declaración de impuestos, estando obligado a hacerlo.
2. Cuando las declaraciones, documentos, libros o antecedentes del contribuyente no sean fidedignos.

3. Cuando el contribuyente no concurriere a la citación que se le hiciese de acuerdo al Art. 63 del C.T., o no subsanare las deficiencias comprobadas o que en definitiva se le comprueben.

2.8 Notificación de la liquidación

Una vez practicada la liquidación, esta deberá ser puesta en conocimiento del contribuyente a través de alguna de las siguientes modalidades de notificación:

- Personalmente.
- Por cedula.
- Por carta certificada.

Por regla general, la notificación es realizada por medio de carta certificada, pero la notificación deberá ser personal o por cedula cuando el plazo de prescripción de la acción del Fisco para el cobro de los respectivos impuestos venza dentro de los tres días siguientes al del envío de la carta certificada.

2.9 Efectos de la liquidación

1. Empieza a correr el plazo de 60 días hábiles que el contribuyente tiene para reclamar de la liquidación.
2. La no presentación del reclamo dentro del referido plazo deja a firme la liquidación y puede procederse al giro de impuesto.
3. Se interrumpen los plazos de prescripción de la acción del Fisco para el cobro de los impuestos y sus recargos.

2.10 Los giros de impuestos

Es la orden competente que se extiende al contribuyente para que ingrese en Arcas Fiscales un determinado valor por concepto de impuestos. Es entonces el documento o recibo, que permite pagar los impuestos.

2.11 Clases de giros

Se distinguen entre las órdenes de ingresos y roles.

- Las primeras son giros individuales que sirven para pagar diferencias de impuestos e impuestos derivados de declaraciones no presentadas o presentadas fuera de plazo.
- Los segundos son giros de carácter colectivo que se utilizan para cobrar impuestos correspondientes a declaraciones presentadas dentro de los plazos legales.

2.12 Notificación de los giros

Vale lo expresado a propósito de la notificación de la liquidación.

2.13 Efectos del giro

1. Permite efectuar el pago correspondiente al impuesto, mas sus recargos legales, en su caso.
2. Los giros, ya sean ordenes de ingresos o roles, constituyen el titulo ejecutivo que permite al Fisco cobrar forzosamente los impuestos en el caso de negativa a pagarlos por parte del contribuyente.
3. Interrumpe la prescripción de la acción del Fisco para perseguir el pago de los impuestos y sus recargos.

2.14 La cobranza del impuesto

La cobranza de impuestos esta entregada a la Tesorería General de la República, quien hace distinción en dos roles principales;

- Rol Estratégico
- Rol Operativo

El rol Estratégico es aquel que se preocupa de establecer las políticas de corto, mediano y largo plazo que se aplicarán a la función de cobranzas, en las distintas dependencias de la Tesorería General de la República.

Es el elaborado por el Tesorero General y los Departamentos Nacionales, teniendo al departamento de Cobranzas y Quiebras como su principal gestor e impulsor y, en un plano de colaboración, a los Departamentos de Estudios y Desarrollo, Jurídico. Operaciones, Finanzas Públicas, y Contraloría Interna, Personal y Administración.

El Rol Operativo es aquel que se preocupa de materializar, a través de acciones directas con los contribuyentes y los organismos externos que se relacionan con la Tesorería General de la República, las actividades y programas que se derivan de la planificación estratégica de Cobranzas.

2.15 La Tesorería General de la República.

Funciones

Hoy reconocemos a la Tesorería General de la República como la institución encargada de la provisión de los recursos financieros del Fisco, mediante su recaudación y cobranza, y de la administración del pago oportuno de las obligaciones que debe cumplir el Estado por mandato de las leyes.

La Tesorería General de la República desarrolla una serie de funciones específicas para el cumplimiento de su misión, ellas son:

- Recaudación
- Finanzas Públicas
- Egresos
- Cobranza

Recaudación

Su función es recaudar "Todos los pagos por impuestos y tributos" que realizan los contribuyentes, independientemente si se encuentran o no en morosidad, y relacionarse con los servicios giradores.

Egresos

Su función es la realización de pagos que hace la Tesorería General de la República, los que se encuentran autorizados por Ley, (subsidios, devoluciones de impuestos, bonificaciones, etc.)

Finanzas públicas

Su función es compatibilizar los flujos de fondos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones del Estado. Su ejecución es efectuada centralizadamente por este departamento.

En relación al gasto fiscal presupuestario, distribuye directamente a través de las Tesorerías del país los recursos públicos.

Cobranzas

Su función es recuperar "Aquellos impuestos y tributos que se encuentran en morosidad", ya sea por vía administrativa o judicial.

Se desarrolla a través de las Tesorerías Regionales y Provinciales, quienes ejecutan la Cobranza basados en un Plan Anual, el cual ha sido definido por el Departamento de Cobranzas, a partir de la información que se obtiene desde la Cuenta Única Tributaria, y el stock de cobranzas de las Tesorerías.

En cada Tesorería, Regional y Provincial, existe una unidad operativa de cobranzas dedicada a esta función.

Tipos de cobranza

a. **Espontánea:** Corresponde a todos aquellos impuestos pagados por los contribuyentes, dentro de los plazos previstos por la ley y sin que medie acción de cobro coactiva por los agentes del Estado.

b. **Cobranza Administrativa:** Corresponden a las acciones que se realizan para recordarle al deudor en mora sus obligaciones incumplidas. No tienen el carácter ni los efectos jurídicos de la cobranza judicial, su eficacia en el logro del pago depende de la buena disposición de parte de los contribuyentes a solucionar su problema de mora, ya sea por la vía del pago, anulación, rectificación o celebración de un convenio. Se realiza por medios escritos como una carta o telefónicamente.

c. **Cobranza Judicial:** Su principal característica es la realización de acciones dentro del ámbito judicial por las atribuciones que tiene el Tesorero para certificar la existencia de deudas con el Estado. Utiliza su condición de Juez sustanciador para activar la realización del procedimiento judicial respectivo en su primera etapa, y recurre a los tribunales de justicia en su segunda etapa de cobro. Su finalidad es asegurar el pago de los impuestos en situación de morosidad por los contribuyentes.

d. **Quiebras:** El ingreso se produce mediante la verificación de créditos ante el Síndico de Quiebras. La recuperación depende del orden de preferencias determinadas por ley e implica la suspensión de toda acción de cobranza en forma directa hacia el contribuyente demandado cuando este ingresa en la calidad de quiebras.

Cabe hacer notar que para el pago de los tributos señalados en a, b ó c existen mecanismos alternativos a la cancelación total, que permiten otorgar facilidades en el plazo para que un contribuyente pueda cancelar su deuda.

Las regulaciones de esta modalidad, conocida comúnmente como "Convenio de pago" las establece el Código Tributario en su Art. 192 y la normativa interna que dicta el Tesorero General de la República.

Dado este contexto es indispensable señalar que la cobranza opera desde el minuto que se constituye la "MORA" y esta se establece cuando el contribuyente NO PAGA el impuesto en la fecha que corresponde.

2.16 La Tesorería General de la República y la Modernización del Estado

Teniendo presente que la función de Cobranza es la de mayor importancia que asume el Servicio, en lo que respecta a resultados efectivos de la recaudación por este concepto, la Tesorería General de la República como ha ocurrido en los años precedentes, ha dado cumplimiento a la metas de recaudación por cobranza de deuda morosa fiscal para el año 2004, establecidas en el Plan de Lucha contra la Evasión Tributaria. La recaudación efectiva ingresada al erario nacional en el año 2004 supero los \$230 mil millones de pesos.

El avance de los programas y proyectos institucionales que se llevaron a cabo en los años 2004 y 2005, se han visto reflejados en la concreción de los siguientes logros, cuyas orientaciones principales están dirigidas a aumentar la eficiencia y productividad de sus acciones con el consiguiente mejoramiento en la calidad de atención de usuarios del Servicio y modernización del Estado:

- *Portal de Pagos, Medios de Pagos. Cobertura de servicios en el sitio web de Tesorerías:* Durante los años 2004 y 2005, se diversificó aun mas la posibilidad de pagar los impuestos en distintos lugares, a través de convenios con el sector privado y del perfeccionamiento de los proyectos implementados hasta ahora. Así por ejemplo, se posibilitó el pago de otros impuestos a través de la red de cajeros automáticos de Redbanc (impuestos fiscales) y la incorporación de otros bancos a este sistema. Además, se aumentó significativamente el número de productos entregados a través de Internet y se avanzó en la consolidación del Portal de Pagos del Estado con la incorporación tanto de otros servicios públicos que llevaron sus trámites a Internet, como nuevas instituciones recaudadoras que diversificaron la oferta de medios de pago de la Tesorería General.

- *Financiamiento Público Electoral:* Durante el año 2004 se implemento el sistema de Financiamiento Público Electoral puesto en marcha para elecciones municipales. La

Tesorería cumplió exitosamente la primera etapa de entrega del anticipo, establecido por ley a los candidatos a concejales de todo el país y se llevó a cabo la segunda etapa de entrega de reembolsos de gastos electorales, de acuerdo a lo aprobado por el Servicio Electoral.

- *Cobranza Administrativa:* El 2004 se implementaron nuevos sistemas que apoyan la gestión del proceso de la cobranza, disminuyendo el trabajo administrativo y aumentando la disponibilidad de tiempo para que los Recaudadores Fiscales estén en terreno.

En relación a los desafíos planteados y desarrollados durante este año, primeramente se planteó el Cumplimiento de Metas de Recaudación de Deuda Morosa, a continuación se definió la continuidad en el desarrollo de varios proyectos y programas iniciados en años precedentes de gran importancia para optimizar la disposición de facilitar y simplificar cada vez mas la relación del usuario con la Tesorería.

3 PLANTEAMIENTO, IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA PRINCIPAL

La Tesorería general de la República, ha diseñado e implementado, en el área de cobranzas, un Plan de desarrollo institucional denominado "Fortalecimiento de la Cobranza", cuyo objetivo es mejorar la información, los sistemas, las prácticas y los procedimientos que se aplican en el proceso de cobranza administrativa y judicial de las deudas morosas, con el fin de aumentar la recaudación producto de la cobranza.

Sin embargo, y a mi juicio, existen ciertas falencias operativas y metodológicas, que pueden influir negativamente en el fin último del plan, que es el fortalecimiento de la cobranza.

Los problemas detectados se han contrastado con la información que se puede extraer de los datos que entregan los sistemas computacionales, con lo cual pude demostrar cuantitativamente que tipo de situaciones afectan al proceso de cobro de las obligaciones fiscales.

Los problemas más relevantes que se han diagnosticado se presentan a continuación:

PROBLEMA A: La tasa de atención por cada peso adeudado para las demandas mayores a \$ 50 MM es en promedio 0,5 veces menor que la tasa de atención para los deudores menores a \$50 MM.

PROBLEMA B: Los montos demandados para las demandas mayores de \$ 50 MM en el período 2002-2004 han aumentado en promedio en 1,47 veces.

PROBLEMA C: La tasa de atención por cada peso adeudado para las demandas de la región metropolitana es en promedio similar al valor de atención de las demandas resto país.

PROBLEMA D: Las demandas mayores de \$50 MM de la Región Metropolitana representan más del 60% de la cartera de las demandas mayores de \$ 50 MM.

PROBLEMA E: La tasa de atención por cada peso adeudado para las demandas con vencimiento del año es en promedio 6 veces el valor de las demandas con vencimiento de años anteriores.

PROBLEMA F: Las demandas mayores de \$50 MM con vencimiento del año representan menos del 30% de la cartera de las demandas mayores de \$50 MM.

PROBLEMA G: Aumento de la Cartera Morosa de las demandas mayores \$50 MM.

PROBLEMA H: La tasa de recuperabilidad de las demandas mayores de \$50 MM es 2 a 3 veces menor que las tasas del mismo indicador para las demandas menores de \$ 50 MM.

PROBLEMA I: El peso en la composición de la cartera de las demandas mayores de \$50 MM es 1,4 veces el peso de las demandas menores de \$50 MM.

PROBLEMA J: La tasa de recuperación por cada peso adeudado para las demandas mayores de \$50 MM de la región metropolitana es en promedio un 30% menor del valor de recuperabilidad de las demandas mayores de \$50 MM del resto del país.

PROBLEMA K: La tasa de recuperabilidad por cada peso adeudado para las demandas con vencimiento del año es en promedio 1,2 veces el valor de las demandas con vencimiento de años anteriores

PROBLEMA L: En los últimos años ha aumentado la cartera Morosa.

PROBLEMA M: Se produce una inequidad entre los recursos destinados al proceso de cobro para los deudores menores de \$50 MM y los deudores mayores de \$50 MM.

Una vez levantados, cuantificados los problemas e identificadas las formas como se vinculan, se puede inferir de la información recopilada, que la situación que se interrelaciona con una gran mayoría de los problemas existentes dentro del proceso de cobro de las obligaciones fiscales y que es necesario solucionar para el logro del fin definido en el plan de fortalecimiento de la cobranza de la T.G.R, es el problema "G" denominado **"Aumento de la cartera morosa de los deudores de obligaciones fiscales mayores de \$50 MM"**

3.1 Identificación y cuantificación de la población afectada

La población sobre la cual se presenta el problema se define como aquellas demandas de los deudores del fisco cuyo monto es superior a los \$50 MM netos.

Para determinar la composición de la cartera se realizó una clasificación de los contribuyentes morosos, de acuerdo al monto de la deuda, de esta manera se distinguió tres grupos de deudores, aquellos que poseen deudas inferiores a \$10.000.000 (diez millones de pesos), aquellos que poseen deudas entre \$10.000.000 (diez millones de pesos) y \$50.000.000 (cincuenta millones de pesos) y aquellos que poseen deudas superiores a los \$50.000.000 (cincuenta millones).

De acuerdo a esta distribución y analizando la información que posee la Base de Datos de la TGR, se pudo establecer que el porcentaje afectado por el peso relativo que significan dichas deudas en la composición de la cartera morosa total del fisco, supera el 70% de la cartera total, mientras que las demandas asociadas a la misma cartera (5.033), respecto del total de demandas por morosidad, representan menos del 1% de las demandas totales.

De lo anterior, pude deducir, que los esfuerzos de cobranzas, vía demandas, se destinan básicamente a una gran cantidad de deudores, pero que en conjunto representan un monto poco significativo respecto del total de las deudas, lo que implica un uso poco eficiente de los recursos, dada la dispersión de los mismos, lo que genera una serie de dificultades de coordinación y administración.

3.2 Identificación y descripción del área de influencia

Con relación al ámbito geográfico en el cual se distribuye la población afectada según la información recogida, se pude observar que esta se distribuye con mayor peso en las zonas de jurisdicción de las Tesorerías Metropolitana, Poniente y Oriente que se pertenecen a la Región Metropolitana y en las Tesorerías de Valparaíso, Concepción y Temuco. Este comportamiento se presenta tanto al analizar la información por concentración de número de demandas, en dichos lugares, respecto del total del país, así como al revisar el monto de deuda comprometido.

3.3 Identificación y estimación cuantitativa de la demanda actual

Actualmente las demandas presentadas, por el cobro de obligaciones fiscales para deudores mayores a los \$50 MM se puede estimar en 5.033 demandas, que corresponden al universo histórico. Las demandas de este tipo, han presentado en los últimos 3 años, una tasa de crecimiento mayor al 40%.

Actualmente la oferta pública que presta el servicio de cobro de las obligaciones fiscales es capaz de otorgarlo a una tasa de atención promedio del 26 % para la población objetivo cuando se analiza por monto de la cartera morosa y un 29% cuando se analiza por cantidad de demandas. Se define en el proceso de cobro de la T.G.R como “atendido” a un sujeto de la población cuando la diferencia entre la última y la penúltima fecha de las diligencias es inferior a los 6 meses y el sujeto es factible de ser atendido, esto es, no se encuentra con alguna suspensión legal del cobro.

Con relación a la oferta privada del servicio se debe tener en consideración que por disposición legal sólo personal de la T.G.R pueden realizar el cobro de las obligaciones fiscales morosas , por lo cual no existe una oferta privada para este servicio así como tampoco es posible encontrar otra institución pública que pueda entregar este servicio.

Concluí que actualmente existe un déficit de atención en el cobro de las demandas de deudores sobre \$50 MM es superior al 70%.

3.4 Proyección en el tiempo de la situación sin intervención

Si proyectamos en el tiempo los valores de oferta del servicio 26% - 29% y los valores de la demanda considerando la demanda actual (5.033 demandas.) con la tasa de crecimiento que esta presenta en cantidad (27% a 35%), considerando que se mantienen las condiciones actuales de la economía y de la Tesorería, se puede estimar que la oferta existente sólo permitiría dar atención a las demandas que se generan en el año dejando de atender a todas aquellas que tienen más de un año de antigüedad.

Si cruzamos la información de oferta del servicio con la tasa de recuperación actual un 10% para las demandas del año atendidas y un 1% para las demandas con más de un año sin movimiento, se puede estimar que en cinco años la cartera morosa de los deudores con demandas mayores de \$50 MM podría aumentar en 26%, esto es \$443.000 MM.

3.5 Identificación y cuantificación de la población objetivo

Se define como población objetivo aquellas demandas de montos superiores a los \$50 MM demandadas en el período 2002-2005 y aquellas demandas de los deudores que sean demandados a partir del 2006 y cuyo monto de la demanda sea superior a los \$50 MM.

Las demandas período 2002-2005 ascienden a 2.457 demandas. El flujo futuro para el período 2006-2010 se estimó en 1.600 demandas. Para estimar este valor se utilizó

la información de demandas del año que generan en forma descentralizadas las tesorerías (promedio 400 demandas/año). Lo cual determina que la población objetivo total estaría compuesta aproximadamente por 4.057 demandas.

3.6 Definición del problema

El problema puntual que enfrenta hoy la Tesorería General de República, en lo relativo a su sistema de cobranzas de deudas por impuestos adeudados, es que no posee una definición de política de cobranzas, que le permitan establecer una metodología y procedimientos generales de cobro, que consideren la importancia relativa de los montos adeudados, ni su antigüedad, aplicándose un criterio similar para la deuda relativamente pequeña, como para aquella que involucra grandes montos.

4 HIPÓTESIS

Sí se diseña un sistema de cobranzas, basado en la importancia relativa de los montos netos de las deudas por impuestos de los contribuyentes, se podrá disminuir significativamente el monto global de la deuda, realizando un uso más eficiente de la capacidad y recursos de que dispone la Tesorería General de la Republica

5 OBJETIVOS GENERALES

Disminuir significativamente el monto de los deudores morosos o en cobranza, cumpliendo con el objetivo central de Plan Institucional de desarrollo denominado “Fortalecimiento de la Cobranza”

6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Concentrar los esfuerzos del grupo de cobranzas en aquellos deudores de mayor relevancia, sea por monto y región
- Establecer indicadores que permitan efectuar un seguimiento de la cobranza y su recuperabilidad
- Determinar las deudas recuperables e incobrables.
- Contribuir a la modernización del Estado y al desarrollo económico de Chile.
- Maximizar y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
- Minimizar la evasión y propiciar acciones tendientes a reducir la elusión tributaria.
- Profundizar la modernización continua del Servicio de Tesorerías, haciendo uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información, de las comunicaciones y las personas.

7 METODOLOGÍA DE GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Definido el problema que interesa abordar se hace necesario identificar las posibles soluciones que permitan disminuir la cartera de deudores de más de \$50.000.000 netos.

Con este objetivo trabajé en dos etapas:

1.- En la primera fase analicé aspectos legales del cobro de obligaciones fiscales, con el objeto de informarme y conocer las posibles restricciones que imponen las leyes.

2.- En una segunda etapa realicé un levantamiento de soluciones implantadas por actores similares en el mercado.

Finalmente logré diseñar un proceso único para la cobranza de los Casos Especiales, así como un modelo de negocio y de atención, los cuales deberían ser implementados de acuerdo a la alternativa de solución que se seleccionó.

Como resultado del trabajo de estas dos etapas concluí que las posibles soluciones que permitirán abordar el problema del aumento de la cartera morosa de los deudores mayores a los \$50.000.000 son:

7.1 Entregar a las Tesorerías la carga de Cobranza de Casos Especiales

Esta alternativa postula la utilización de los recursos existentes.

Se considera contar con una unidad de búsqueda de patrimonio del contribuyente, centralizada y compuesta por 4 personas. Su principal labor será la investigación y

recopilación de información del patrimonio de los deudores. Luego para la tramitación judicial derivarán la carga a la sección de cobranza de la Tesorería correspondiente.

La unidad centralizada monitoreará los avances en los distintos casos y apoyará en la entrega de información que requieran las Tesorerías Regionales o Provinciales.

También se encargará de generar la información de gestión de los distintos casos y podrá evaluar el resultado de las acciones efectuadas.

En las Tesorerías se utilizará el equipo dispuesto para la Cobranza Judicial la cual deberá absorber la cartera de la cobranza de Casos Especiales, estos equipos están compuesto por abogados, procuradores (en las tesorerías que existan) y recaudadores.

7.2 Crear una nueva unidad de Cobranza de Casos Especiales con personal especializado con dedicación exclusiva

Esta alternativa postula la creación de una unidad especializada en la Cobranza de Casos Especiales, esta unidad debe estar compuesta por personal capacitado y con dedicación exclusiva para la cobranza de este tipo de contribuyentes.

Se considera contar con una unidad de apoyo para la búsqueda de patrimonio del contribuyente y para la determinación del Riesgo del mismo. Además se considera la existencia de un grupo encargado de monitorear y controlar el avance de las distintas cobranzas. Para realizar la tramitación judicial, se contará con grupos de personal con diferentes perfiles para realizar las diversas labores. Estos grupos de tramitación judicial estarán repartidos en las Tesorerías que presenten el mayor número de deudores y mayores montos de deudas. Dado que no es posible establecer grupos en todas las tesorerías, se plantea que exista un grupo de apoyo establecido en la Tesorería General, el cual se encargará de apoyar a aquellas tesorerías que no cuenten con un grupo establecido.

En las distintas Tesorerías estarán dispuestos grupos de trabajo compuestos por abogados, recaudadores y procuradores, los que estarán dirigidos por un líder, la cantidad de personas se asignará de acuerdo a la cantidad de contribuyentes a cobrar. También existirá un grupo residente en la Región Metropolitana y dependiente de la Unidad de Casos Especiales, el que se movilizará al resto de las regiones que no están siendo cubiertas por los grupos instalados.

7.3 Externalización la función de la Cobranza de Casos Especiales

La alternativa considera la entrega de la cobranza de Casos Especiales a empresas privadas que se dediquen al rubro de la Cobranza. Considera la entrega de la cartera morosa para que la empresa realice todas las gestiones de cobro.

Para tal efecto en la unidad central se realizará la selección de la cartera a cobrar y se entregará a la empresa externa de cobranza.

7.4 Generación de expedientes selectivos para cobranza de Casos Especiales

Esta alternativa postula que a nivel central se generan demandas selectivas de cobranza de Casos Especiales, las que deberán trabajarse en su totalidad en la Tesorería a la cual pertenece el contribuyente moroso.

Para realizar la labor de selección de la cartera a cobrar se contará con un equipo de 2 analistas, los que se encargarán de realizar el monitoreo de las acciones efectuadas para los distintos casos.

El personal de la tesorería correspondiente será responsable de realizar tanto el análisis patrimonial y de riesgo, como iniciar y llevar a acabo todo el proceso judicial respectivo. Este tipo de casos serán controlados a nivel central y se le asignará una prioridad superior al resto de los casos de cobranza ordinaria.

Para las labores de acciones judiciales se contará con el equipo dispuesto para la Cobranza Judicial la cual absorbería además la cartera de la cobranza de Casos Especiales, estos equipos están compuesto por abogados, procuradores (en las tesorerías que existan) y recaudadores.

7.5 Centrar sólo el esfuerzo en la Cobranza a los Casos Especiales

La alternativa de centrar el esfuerzo en el cobro de los considerados Casos Especiales, consiste en destinar todos los recursos actuales de la Cobranza Judicial a la cobranza de Casos Especiales, con mayor énfasis en aquellas tesorerías que poseen una alta cartera de este tipo de deudores. La idea es trabajar exclusivamente gestionando este tipo de deudas postergando o incluso ignorando las deudas que no están consignadas como de este tipo.

8 DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

DETERMINACIÓN DE LA ALTERNATIVA ÓPTIMA

Para realizar la evaluación de las distintas alternativas, generé una tabla, en la cual incluí los aspectos más preponderantes a la hora de seleccionar la mejor alternativa.

Incluí o consideré las siguientes alternativas:

- Alternativa 1, consistente en mantener el actual funcionamiento de las Tesorerías, entregando a ellas la misión de realizar los cobros de Casos Especiales.
- Alternativa 2, consistente en la creación de una nueva unidad de cobranza de Casos Especiales.
- Alternativa 3, consistente en la externalización del servicio de cobranza de Casos Especiales.
- Alternativa 4, consistente en que las Tesorerías Regionales se hacen cargo tanto del análisis patrimonial como de los procesos judiciales respectivos, siendo controlados a nivel central.
- Alternativa 5, consistente en centrar todos los esfuerzos y recursos de la cobranza en la cobranza de Casos Especiales.

Los conceptos evaluados fueron:

- **Datos:** evalúe principalmente los aspectos correspondientes a la confidencialidad de la información, fuga de información, la calidad y la accesibilidad que se tenga para poder recuperar datos de los contribuyentes morosos.
- **Personal:** considere aspectos referentes a la existencia de personal que cumpla con los perfiles requeridos para este tipo de cobranza, que tenga conocimiento del negocio de Cobranza, que pueda tener dedicación exclusiva para realizar las acciones requeridas, la tasa de atención que entrega esta solución supere el 80%, así como que la solución no afecte negativamente al resto de los procesos de cobro y que posea la preparación especializada para el cobro de la Casos Especiales.
- **Tecnología:** evalúe conceptos tales como la capacidad de comunicación masiva, permitir la depuración de información, y entregar información integral.
- **Infraestructura:** considere contar con espacio físico adecuado para los funcionarios y espacio adecuado para la atención de los contribuyentes morosos.
- **Aspectos Legales:** verifique si la alternativa cumple con las normas establecidas en el Código Tributario.

Para asignar los puntajes a las distintas alternativas, realicé una entrevista a distintos actores del área de la cobranza, de manera de dar una ponderación de los elementos.

Grandes Deudores	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4	Alternativa 5
Datos	2.7	3.0		2.7	
Confidencialidad	3	3		3	
Figura de Información	3	3		3	
Calidad y accesibilidad de la información	2	3		2	
Personal	1.2	3.0		2.2	
Perfiles adecuados	1	3		2	
Conocimiento del negocio de la Tesorería	2	3		2	
Dedicación exclusiva al tema	1	3		3	
Especialización en caso especiales	1	3		2	
Tasa de atención superior al 80%	1	3		3	
Externalidad negativas al cobro de otros deudores	1	3		1	
Tecnología	1.3	3.0		2.7	
Permite la comunicación oportuna	2	3		3	
Permite la Depuración	1	3		2	
Entrega Información integral	1	3		3	
Infraestructura	1.5	3.0		1.5	
Espacio Adecuado para los funcionarios	1	3		1	
Espacio de atención adecuado para los contribuyentes	2	3		2	
Aspectos Legales	3.0	3.0	1.0	3.0	1.0
Cumple con el Código Tributario	3	3	1	3	1
Ponderación Final	1.6	3.0		2..2	
1: No Cumple 2: Cumple medianamente 3: Cumple Completamente					

Las alternativas 3 y 5 no cumplen con el código tributario, razón por la cual no las evalué en el resto de los puntos.

Para las alternativas 1 y 4 consideré la utilización de los mismos recursos con los cuales se cuenta actualmente en la Tesorería, tanto a nivel central como a nivel nacional. Con esto se incrementa la carga de trabajo que actualmente realizan. Esto, además de la falta de especialización en la cobranza de los casos especiales, hace que se haga más difícil el realizar acciones que permitan efectuar un cobro óptimo y oportuno, además de postergar la cobranza judicial masiva que actualmente se realiza.

De acuerdo a lo anterior concluí que, aún modificando algunos de los procesos, como los que se postulan en las alternativas 1 y 4, los beneficios no son los esperados para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por el programa.

De conformidad a lo anterior y en base a la evaluación realizada la mejor alternativa para solucionar el problema planteado en este programa, es la alternativa 2 y que corresponde a la creación de una nueva unidad dedicada a la Cobranza de Casos Especiales.

Esta alternativa está en concordancia con las políticas de la Tesorería y además promueve una de las principales labores de la institución, que es la Cobranza a todos los contribuyentes morosos.

La alternativa seleccionada en una primera instancia podrá ser implantada en las regiones definidas de acuerdo al análisis de segmentación geográfico, pero existe la posibilidad de realizar cambios o redistribuciones de acuerdo a las necesidades de la institución.

La principal ventaja está en que esta nueva unidad tendrá la característica de ser una unidad dedicada exclusivamente a la cobranza de Casos Especiales, pudiendo destinar todos sus esfuerzos y recursos a realizar en forma óptima y oportuna las acciones de cobro correspondientes. Además permitirá realizar el estudio de todo el segmento de la cartera de Casos Especiales desde el año 2002 en adelante, cumpliendo de esta manera el objetivo planteado en el siguiente programa.

9 RESULTADOS ESPERADOS DE LA FORMACION DEL GRUPO ESPECIAL DE COBRANZA A MAYORES DEUDORES

9.1 Integrantes

A continuación, se define el equipo de trabajo que estará integrado por las siguientes personas:

a) DIRECTOR

Quien dirigirá todas las acciones, dará las autorizaciones que se requieran para el funcionamiento operativo del equipo y quien presidirá todas las reuniones del Grupo Especial de Cobranza de Mayores Deudores.

b) JEFA DE COBRANZA

Quien coordinará las acciones a seguir, en concordancia con las instrucciones del Servicio y del Director, dando un amplio y firme apoyo a cada uno de los integrantes del equipo, señalando cursos de acción a seguir en conjunto con cada uno de ellos y controlará que el equipo funcione en forma eficiente y armónica.

Colaborará y dará las facilidades para la investigación de antecedentes, tanto de los deudores recuperables, como de los incobrables, supervisando que se formen las carpetas y se mantengan al día por cada deudor.

c) ABOGADO DEL AREA JURIDICA

Quien dirigirá todas las acciones en Tribunales y quien asesorará jurídicamente tanto al Director como al resto de los integrantes del equipo. De igual forma deberá emitir las resoluciones necesarias, orientará al Recaudador Fiscal respecto de la forma cómo se debe efectuar los embargos de bienes no tradicionales, y en general velará por la legalidad de este tipo de acciones.

d) ADMINISTRATIVO

Quien se encargará de las siguientes tareas, entre otras diversas que puedan surgir en la tramitación de los expedientes, control de su tramitación en las diversas etapas: investigación, preparación etapa administrativa, recepción y despacho de exhortos, preparación etapa judicial, preparación retiro de especies en conjunto con el recaudador, preparación publicaciones de remate en conjunto con abogado, control del ingreso de cheques producto del remate, etc.

e) PROCURADOR

Quien se encargará de tramitar en Tribunales todos los expedientes de mayores deudores, con la mayor celeridad posible, de modo de proceder rápidamente a la ejecución de ellos.

f) RECAUDADOR FISCAL

Estará a cargo de realizar todas las acciones en terreno tendientes a la notificación, embargo y apercibimiento de los Mayores Deudores.

9.2 Sistema de trabajo

Se realizará una reunión inicial, para determinar lineamientos generales de trabajo y se definirá una estrategia de acción que incluya los roles a desempeñar por cada integrante. Esto implica que habrá tareas que actualmente son realizadas por los miembros de la Unidad que serán delegadas en otros funcionarios del Departamento que realicen funciones similares, con el objeto de dedicarse prioritariamente a los Mayores Deudores.

En una segunda reunión se definirán las acciones específicas y el modus operandi, tanto en el tema de las deudas recuperables, como de aquellas que se definan como incobrables. Para esto se realizará un análisis de las deudas actualmente en cartera y se definirán tareas específicas respecto de cada caso, las que se irán desarrollando a medida que se avance con cada uno de ellas.

La operación de este equipo se desarrollará durante todos los días laborales sin excepción, pudiendo reunirse en cualquier momento en que las circunstancias así lo ameriten. A su vez, se realizarán reuniones periódicas cuya frecuencia se fijará una vez se tomen los debidos acuerdos, de manera de ir revisando nuestra estrategia, realizando cada vez análisis FODA, de manera de ir perfeccionando cada vez más nuestro accionar.

Se abrirá una base estadística, que nos permita observar los efectos positivos o negativos de nuestras acciones y además que nos permita mantener informada a la Jefatura de los logros obtenidos.

9.3 Plazo

Se propone realizar la reunión inicial, durante la primera quincena del mes siguiente del año en que se implemente el equipo, en la cual se fijarán las restantes reuniones, dando desde ya inicio a la fase preparatoria de los procedimientos, carpetas, investigaciones, etc.

Se propone que el equipo comience a operar formalmente el 02 de marzo de 2006

9.4 Labores a realizar

Cada vez que se reciban las nuevas demandas, antes de ser entregadas a los funcionarios a cargo de la formación y tramitación administrativa de los expedientes, se hará una revisión por los integrantes del Equipo de Mayores Deudores, con el objeto de definir los casos que se tramitarán por separado.

9.4.1 Respecto de las deudas recuperables

Con los casos seleccionados se confeccionarán demandas individuales, por cada uno de ellos, con el objeto de facilitar y agilizar su tramitación.

9.4.1.1 Formación de expedientes

De la forma señalada en el punto anterior sería posible confeccionar expedientes por un solo deudor (gran deudor), lo que nos permitiría tramitarlo más rápidamente.

9.4.1.2 Fase de investigación

Investigación en oficina y otras Instituciones

Inmediatamente de definidos los casos que se tramitarán como mayores deudores, se iniciará la fase de investigación, que se realizará con apoyo de los instrumentos con que se cuenta, a saber, CUT, Bases Patrimoniales, Registro Civil, Página Internet del Servicio de Impuestos Internos, Bases del Sistema Concobra II y otros, además del material de apoyo con que se cuenta, como planos, mapas, planchetas del S.I.I., guía de teléfonos, Roles de bienes raíces, expedientes anteriores, además de los contactos con funcionarios de otras Tesorerías u Oficinas Públicas.

Investigación en terreno

Esta será realizada tanto en el terreno mismo, donde se debe ubicar a los deudores, como en las Oficinas de Conservadores de Bienes Raíces, Servicio de Registro Civil, Servicio de Impuestos Internos, Aduanas, Gobernación Marítima, Bolsa de Valores, Bancos, otras empresas privadas, asociaciones gremiales, Ministerio de Obras Públicas y todos aquellos de donde se pueda obtener información.

9.4.1.3 Labores operativas en terreno

Cobranza primera etapa

Todas las labores de cobranza en terreno serán realizadas por el Recaudador Fiscal incorporado al equipo siendo primordial cumplir con la Notificación y el Embargo.

9.4.2 Respetto de las deudas incobrables

Para poder solicitar a la Jefatura, la declaración de incobrabilidad de algunas deudas, se deben reunir todos los antecedentes que respalden dicha solicitud, es decir, se debe demostrar en forma fehaciente que la deuda es irrecuperable, para lo cual se debe efectuar una exhaustiva investigación tanto en terreno, como en tribunales y en la oficina.

9.4.2.1 Investigación en terreno

Será el Recaudador Fiscal el encargado de investigar en terreno, aspectos tales como: los diversos domicilios del deudor, Actual actividad, la existencia de bienes y todo otro antecedente que pudiera obtenerse para demostrar la irrecuperabilidad de la deuda.

9.4.2.2 Investigación en oficina y en otras instituciones

Esta investigación será efectuada en conjunto por el funcionario administrativo integrante del equipo de Mayores Deudores, por el Jefe de Sección, por el Abogado y el Procurador, para reunir información sobre el estado de las causas en tribunales y en oficina, existencia de bienes, actual domicilio, entradas y salidas del país, timbraje de facturas y existencia de Cuentas Corrientes.

9.4.2.3 Presentación propuesta de incobrabilidad

Cada vez que el equipo de Mayores Deudores se reúna, se analizarán las carpetas de mayores deudores irrecuperables y se determinará si se encuentran en estado de ser solicitada la incobrabilidad. En tal caso, será el abogado quien redactará el escrito correspondiente a la Jefatura, con la firma del Director.

10 CONCLUSION

El presente documento constituye sólo el punto de partida del proceso de creación y desarrollo de una idea para la formación de un equipo dedicado prioritariamente a la cobranza de los mayores deudores, a partir de una iniciativa que pretende mejorar la gestión integral de la Cobranza y Recaudación de impuestos.

Se espera que, con el aporte de cada uno de los integrantes del grupo, se logre complementar y mejorar la presente propuesta, de manera que, tanto las acciones a realizar como los logros que he propuesto como objetivos, vayan mejorando a medida que se vaya adquiriendo nuevas experiencias.

Considerando que la función de Cobranza es la de mayor importancia que asume el Servicio de Tesorerías, y que contar con instituciones modernas es determinante para el desarrollo de los países, más aún en lo que respecta a resultados efectivos y eficaces, es que estoy plenamente convencido de que este proyecto, el cual me ha correspondido realizar, constituye un activo país, más que del Servicio mismo, toda vez que pese a lo delicado de su misión, se puede observar enraizarlo como fundamental en la institución.

En este sentido la recaudación de impuestos morosos que efectúa la Tesorería General de la República como ha ocurrido en los años precedentes, disfruta del cumplimiento de metas que le ha establecido el gobierno, sin embargo la cartera morosa de grandes deudores, es decir aquellos deudores que superan los \$50 MM netos, han sido desatendidos, ya que existe un gran problema de información y clasificación de este segmento de la población.

El proyecto busca apoyar la gobernabilidad fiscal, a través de la maximización en la recaudación y cobranza de tributos y créditos morosos, permitiendo una eficiente ejecución presupuestaria del Tesoro Público. Por otra parte, pretende dar satisfacción a los usuarios y ciudadanos, destinando los recursos provenientes del pago de impuestos y obligaciones fiscales de diferente naturaleza, a financiar una serie de políticas emprendidas por el Gobierno, entre ellas la de mayor relevancia es la erradicación de la pobreza y la cobertura de programas sociales destinados a entregar mayores oportunidades a los sectores más desposeídos de la población en materia de educación, salud, vivienda, seguridad social, etc., con esto a la vez se dará un gran impulso a la Modernización del Estado.

Esta iniciativa también permite incorporar a los funcionarios de la institución como sujetos y actores de la modernización mediante el diseño de la organización y condiciones laborales que permitan su desarrollo integral, efectuando el quehacer del Servicio de acuerdo a un programa estratégico de desarrollo institucional, optimizando los recursos presupuestarios asignados, obteniendo mayor recuperabilidad de fondos, que finalmente serán entregados , por la vía presupuestaria, a los distintos Ministerios para la ejecución de programas sociales, seguridad ciudadana, salud y educación.

En el Marco de la Modernización del Estado, considero que este proyecto apoya la responsabilidad de racionalizar y hacer más eficiente los procesos de gestión y servicios que presta el Estado, así como modificar el rol y la efectividad para hacer más eficaz contribuyendo con:

- Hacer más democrático, participativo y equitativo el proceso de reforma del Estado: empoderamiento de la ciudadanía en la toma de decisiones.
- Fortalecer la institucionalización de los organismos de gobierno mediante la profesionalización, capacitación y estabilidad de los servidores públicos.
- Interpretar administrativamente las disposiciones tributarias, fijar normas, impartir instrucciones y dictar órdenes a fin de asegurar su aplicación
- Desconcentrar y descentralizar los entes públicos de manera que los servicios que brindan se correspondan con las reales y sentidas necesidades del ciudadano.
- Crear conciencia tributaria, informar sobre el destino de los impuestos y las sanciones a que se exponen por el no cumplimiento de deberes tributarios.

Por esto último es que el Servicio de Tesorerías debe apostar hacia un crecimiento equitativo, ya que los recursos provenientes de los impuestos que generará este grupo de trabajo de grandes deudores, ayudará, aunque sea en forma muy mínima a que nuestra economía crezca mediante inversiones, teniendo como propósito central derrotar la extrema pobreza para asegurar una efectiva igualdad de oportunidades para todos los chilenos.

11 BIBLIOGRAFIA

- Manual de Diseño Lógico de Sistemas de Información Administrativos. Oscar Barros V. Profesor Departamento Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile.
- Proyecto Reforma y Modernización del Estado. www.modernizacion.cl
- Reforma del Estado en Chile. Rodrigo Egaña Barahona. Subsecretario General de la Presidencia
- Código Tributario
- Circulares Internas del Servicio de Tesorerías.
- Manual de Cobranzas. Tesorería General de la República. Nov. 1995
- Principios de Derecho Tributario. Pedro Massone Parodi. Profesor Derecho Tributario del Departamento de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Chile. Abogado Jefe del Servicio de Impuestos Internos. 1975.
- Apuntes Clases Derecho Tributario, Universidad de los Lagos. Profesor Mario Aravena B. Tesorero Provincial de Valdivia.