





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

**La declaración de deudor incobrable y su impacto en los objetivos del  
Departamento de Cobranza de la Tesorería Regional de Valparaíso**

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

Alumno

**Cristina Leyton Rojas**

Valparaíso, Diciembre 2010

R.8881

**Profesor Guía Jaime Rubina Bustamante**



## Agradecimientos

*“Todos somos arquitectos de nuestro propio destino,  
Y es nuestra decisión, elegir quien es parte de ellos.”*

Luego de todo este tiempo es necesario agradecer a esas personas que fueron parte de mis caminos, primero debo agradecer a mis padres, a mi papa por ser la persona que me permitió tomar este camino y me apoyo durante todos estos años, a mi madre por ser la mujer más bondadosa y esforzada que conozco en el mundo, por darme el sustento y los valores para mantener mi camino. A mis hermanos que a pesar de la distancia en diversas formas son parte de mis alegrías y tristezas, en especial a mi tía cristina por su apoyo constante a lo largo de mi vida, por sus consejos, cariño y paciencia.

Además debo agradecer a mis grandes amigos aquellos que se convirtieron en una verdadera familia, durante los diferentes años de este camino que nunca pensé terminaría, a Esteban Camus, por ser un gran amigo que refresca el alma y el primero en conocerme, a Marcelo Rodríguez, por ser un verdadero padre que me dio aliento conoció todas mis alegrías y penas y me soporto en mis locuras, a Felipe Chandía, por ser mi compañero en grandes aventuras, por su alegría y cariño, a Francisco Cerón por su sinceridad y originalidad, a Cristian Flores, por su humor, solidaridad y preocupación a Néstor Vergara, por su buena disponibilidad siempre a ayudar. También a aquellos que en el último tiempo hicieron de mis días grandes alegrías, a Stephanie Fábila, esa amiga que tanto me costó encontrar, que sabe entenderme, consolarme y acompañarme, a Patricio Segura por su inigualable paciencia, cariño y risas, a Nicolás Sanguenza por su humor diferente y grandes sonrisas que me dio, a Nicole Cordero por su compañía y comprensión. También agradezco a todos aquellos compañeros que conocí durante estos cinco años que me dieron su confianza, apoyo, cariño y sobre todo me dejaron ser parte de sus vidas.

Por último agradezco a todos aquellos académicos, que me acompañaron durante todo este camino a aquellos que fueron capaces de crear lazos y aprender más de ellos, en especial a mi profesor guía, que hasta el final me apoyo y no dejo que perdiera este momento, don Jaime Rubina, a la profesora María Angélica Piñones, por su constante apoyo y confianza, y a Osvaldo Pizarro por su apoyo y simpatía.

# INDICE

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
 <b>Capítulo I, Tesorería Regional de Valparaíso.</b>	
1.1 Descripción de la Organización.....	8
1.2 Definiciones Estratégicas de la Tesorería Regional de Valparaíso.....	9
1.2.1 Misión Institucional.....	9
1.2.2 Visión Institucional.....	9
1.3 Reseña Histórica y Marco Legal.....	9
1.3.1 Reseña Histórica Tesorería Regional de Valparaíso.....	9
1.3.2 Fuente Legal de la Tesorería Regional de Valparaíso.....	9
1.4 Estructura Organizacional.....	10
1.4.1 Estructura Tesorería Regional de Valparaíso.....	10
1.4.2 Estructura Departamento de Cobranza de la Tesorería Regional de.....	11
Valparaíso.	
 <b>Capítulo II, Descripción del Proceso de Cobro y Clasificación de Incobrables</b>	
2.1 Proceso de Cobro.....	14
2.2. Diferenciación de las Etapas de cobro.....	14
2.2.1 Cobranza Administrativa.....	15
2.2.2 Cobranza Judicial.....	16
2.3 Proceso de declaración de Incobrables.....	18
2.3.1 Procedimiento General de Selección de casos Incobrables.....	18
2.3.2 Proceso de Indagación de Casos Incobrables .....	19

<b>Capítulo III, Metodología de Trabajo.....</b>	<b>23</b>
3.1 Planteamiento del Problema.....	24
3.2 Objetivos del Trabajo.....	26
3.2.1 Objetivo General.....	26
3.2.2 Objetivos Específicos.....	26
3.3 Descripción del instrumento metodológico.....	27
<b>Capítulo IV, Análisis e interpretación de la Información Obtenida.....</b>	<b>30</b>
4.1 Análisis de la información Obtenida.....	30
4.2 Diagnostico de la información.....	35
Propuestas de Mejora.....	35
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>39</b>

## Resumen

El Trabajo que se presenta a continuación se centra en el proceso de cobranzas de los deudores calificados como “incobrables”, que se realiza en la Tesorería Regional de Valparaíso, que afecta a parte de los contribuyentes que por diversas razones no han pagado oportunamente los impuestos u obligaciones que les ha girado la Tesorería General de la República, lo que ha activado en su contra un proceso de cobranza judicial, a cargo del Departamento de Cobranzas de la Tesorería Regional de Valparaíso. Este proceso comienza con la declaración de “incobrable”, respecto del deudor, que realiza el mencionado Departamento de Cobranza Regional, sobre la base de antecedentes patrimoniales que analiza y posee del contribuyente; sin embargo y, a pesar de tener conocimiento y los antecedentes de la calificación aplicada a la deuda y contribuyente, el Departamento Central de Cobranza de la Tesorería General de la República, rechaza la calificación y les incluye en las metas de cobranzas asignadas a la Región, para el período siguiente.

Esta situación afecta el logro de metas regionales y la eficiencia de su gestión, ya que debe rendir cuenta de las acciones realizadas sobre las cobranzas asignadas, lo que implica ejecutar una labor que se sabe de antemano será infructuoso, razón por la que se pretende estudiar sus causas y efectos, con el propósito de proponer medidas que eviten pérdidas de recursos y esfuerzos en labores improductivas.

## Introducción

El Objeto de análisis del presente trabajo de titulación tiene su origen en un problema detectado durante la realización de mi práctica profesional, en el Departamento de Cobranza de la Tesorería Regional de Valparaíso que, entre otros aspectos, debe cumplir con metas de cobro establecidas desde el nivel central, es decir, el Departamento de Cobranza de la Tesorería General de la República, con sede en Santiago.

Este Departamento, realiza anualmente el proceso de análisis patrimonial de los contribuyentes demandados por no pago oportuno de sus obligaciones, que permite establecer, bajo condiciones específicas, la categoría de “incobrable” , para cada deudor, individualmente considerado, lo que se informa oportunamente al nivel central, de acuerdo a procedimientos debidamente establecidos. Sin embargo debido a políticas de fijación de metas con que opera la Tesorería General y de la contraloría interna de la Tesorería, no se excluyen de las metas determinadas para cada nivel regional, lo que retrasa los procesos y obliga a realizar trabajos improductivos, ya que localmente se sabe que no hay forma de cobrar, dada su categorización.

El objetivo principal de este trabajo es, Analizar el efecto de la inclusión de “incobrables” en los objetivos de cobranza, administrativa y judicial, del Departamento de Cobranzas, en la Tesorería regional de Valparaíso del cual se dependen los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las funciones del Departamento de cobranzas de la Tesorería regional de Valparaíso
- Describir el proceso de cobranzas y la calificación de incobrable.
- Identificar la relación e impactos entre la incobrabilidad y las metas de cobranza administrativa y judicial en el departamento de cobranza.
- Realizar propuestas de mejoramiento al proceso vigente.

Para cumplir con todos los objetivos planteados se ha decidido dividir la investigación en los siguientes capítulos:

#### Capítulo I Presentación y Caracterización de la Tesorería Regional de Valparaíso.

En este capítulo lo que se busca, describir la institución en la cual se trabajara, para contextualizar el problema descrito, aclarando sus principales funciones, su visión y objetivos en el aparato Estatal, su marco legal, su estructura organizacional, y la descripción del departamento donde se trabajara y la propia estructura de este y sus funciones específicas.

#### Capítulo II Describir el proceso de Cobranza y la Calificación de Incobrable.

En este capítulo se describirá a fondo el proceso de Cobranza, uno de las más importantes funciones del servicio, donde se centra la problemática a estudiar, su marco legal, las etapas de cobranza, definir legalmente el concepto de incobrabilidad, según disposiciones legales del Código tributario y disposiciones de la Tesorería General de la Republica.

#### Capítulo III Metodología de trabajo

En este capítulo se explicara la metodología a utilizar, para la investigación del problema a investigar, descripción de entrevista, y análisis de ellas.

#### Capítulo IV Análisis e interpretación de la información obtenida

En este capítulo se materializara, la información obtenida, de las encuestas aplicadas a los expertos, para dar solidez al problema y a las posibles soluciones además se concluirá a partir de la investigación realizada, del análisis de la información, conclusiones técnicas, para así, sugerir posibles soluciones al problema, para ser mejorado.

## TESORERIA REGIONAL DE VALPARAÍSO

### 1.1 Descripción de la Organización

De acuerdo en la Ley Orgánica de la administración Financiera del Estado, Decreto Ley N° 1263, Art 35, la Tesorería Regional de Valparaíso<sup>1</sup> tendrá a su cargo la cobranza judicial o administrativa con sus respectivos reajustes, intereses y sanciones, de los impuestos, patentes, multas y créditos del Sector Público, salvo aquellos que constituyan ingresos propios de los respectivos servicios. Para tal efecto, aplicará, cualquiera que sea la naturaleza del crédito, los procedimientos administrativos y judiciales establecidos por el código tributario para el cobro de los impuestos morosos.<sup>2</sup>

La T.R.V es parte del servicio nacional de tesorerías que cuenta con 48 reparticiones ya sean regionales, provinciales y oficinas las cuales deben encargarse de recaudar los tributos y demás entradas fiscales, y las de otros servicios públicos, como asimismo conservar, y custodiar los fondos recaudados, las especies valoradas y demás valores a cargo del Servicio.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> En adelante T.R.V

<sup>2</sup> Ley Orgánica de la administración Financiera del Estado, Decreto Ley N° 1263, Art 35

<sup>3</sup> <http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/irPrincipalesFunc.do> Visitado el 05-092010

## 1.2 Definiciones Estratégicas de la Tesorería Regional de Valparaíso

### 1.2.1 Misión Institucional

*“Somos el Servicio Público responsable de Recaudar y Cobrar los tributos y créditos del sector público; Pagar las obligaciones fiscales y Administrar los recursos financieros para el funcionamiento del Estado, **al servicio de la ciudadanía contribuyendo al desarrollo de Chile**”.*<sup>4</sup>

### 1.2.2 Visión Institucional

*“Ser un Servicio Público de excelencia en Recaudar, Cobrar, Pagar y Administrar los fondos públicos. Reconocidos por la ciudadanía por nuestra calidad de servicio, transparencia y cercanía, Integrado por un equipo de personas competentes, participativas y comprometidas con los valores de la Institución.”*<sup>5</sup>

## 1.3 Reseña histórica y marco legal

### 1.3.1 Reseña Histórica T.R.V<sup>6</sup>

El Servicio de Tesorerías se compone de una Tesorería General, cuya sede será la capital de la República, de tesorerías regionales en cada una de las regiones del país y por tesorerías provinciales.

Las tesorerías Regionales actuarán con las funciones de las tesorerías provinciales en las cabeceras regionales.

### 1.3.2 Fuente Legal de la T.R.V<sup>7</sup>

En lo que respecta a la organización administrativa del Estado la T.R.V, se rige en primera instancia por la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado del Decreto Ley

---

<sup>4</sup> <http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/QuienesSomosController.jspf> Visitado el 05-09-2010

<sup>5</sup> Idem op. cit.

<sup>6</sup> Artículo 3°, Decreto con Fuerza de ley NUM 1, Ministerio de Hacienda, Santiago 16 Mayo de 1994.

<sup>7</sup> Manual de Procedimiento de Cobro de Obligaciones Tributarias de Dinero, Tesorería General de la República, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile

N° 1263, Art 35 de 1975, donde se describe el proceso de cobro realizado por el Servicio de Tesorerías.

También a los procedimientos administrativos y judiciales a que se refiere la norma antes citada, se encuentran reglamentados en el Título V del Libro III del Código Tributario, en el Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías, en la Ley de Administración Financiera del Estado, en leyes especiales y generales.

La T.R.V debe respetar cabalmente el Principio de Legalidad al demandar coercitivamente las acreencias del Fisco, garantizando a los contribuyentes y deudores la tramitación de un debido proceso.

Además del marco legal regulatorio ya consignado, existe toda una normativa interna destinada a reglamentar e instruir a los funcionarios acerca de la forma material que adquiere el proceso, las que no pueden modificar de modo alguno, las normas legales que determinan el procedimiento de cobranza y las competencias de los funcionarios que intervienen en esta función pública. Actualmente las principales reglamentaciones internas existentes son las circulares Normativa 63 del año 2000, N° 4 del 2003, N° 59 del 2009.

#### **1.4. Estructura organizacional**

Su máxima autoridad es el Tesorero General de la Republica, sus Asesores, Jefes de División y de Departamento.

Su estructura a lo largo del país está compuesta por 16 Tesorerías Regionales, 31 Tesorerías provinciales y una Oficina de tesorería en Porvenir.<sup>8</sup>

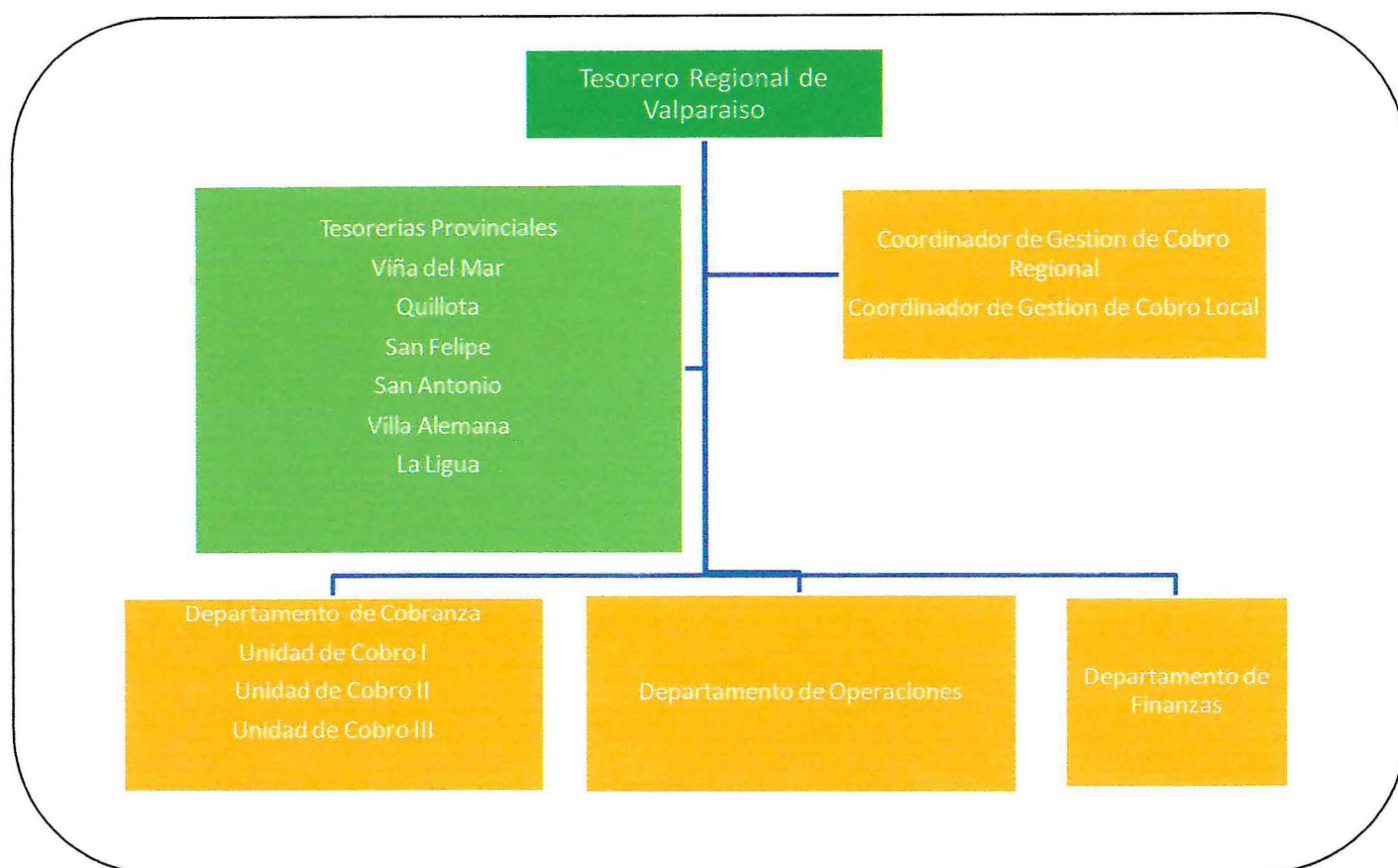
##### **1.4.1 Estructura T.R.V**

La Región de Valparaíso cuenta con 40 funcionarios, es una de las 16 Tesorería Regionales del país, a cargo del Tesorero Regional de Valparaíso, además de las Tesorerías Provinciales de San Felipe, San Antonio, Villa Alemana, Viña del mar, La ligua y Quillota.

---

<sup>8</sup> <http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/irRedOficinas.do> Visitado el 05-09-2010

A continuación se presenta el Organigrama de la Tesorería Regional de Valparaíso:

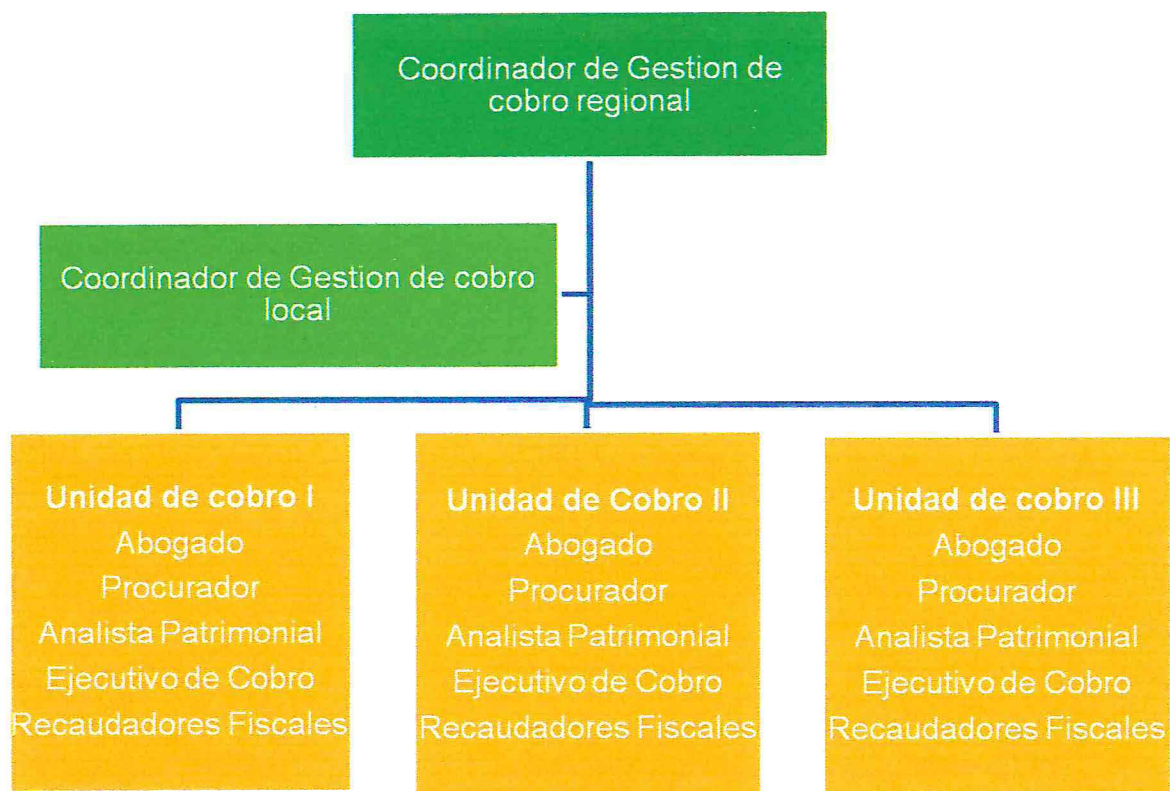


#### 1.4.2 Estructura Departamento de Cobranza T.R.V<sup>9</sup>

El departamento de Cobranzas, es el encargado de planificar, ejecutar y controlar las acciones de cobro respecto de los contribuyentes demandados, por no pago oportuno de sus obligaciones, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos mediante la Circular Normativa N° 59, Sección Normativa, Departamento de Cobranzas y Quiebras, Tesorería General de la República y de las leyes tributarias. Por otra parte también debe establecer, mediante un estudio y análisis patrimonial, la condición de "incobrable" de un contribuyente demandado, al cual debe seguir realizando seguimiento y cobranza.

<sup>9</sup> Manual de Implementación de proyecto de Fortalecimiento de Cobranza, Tesorería General de la República, Julio 2009

## Unidades Operativas de Cobro Tesorería Valparaíso



COORDINADOR DE GESTIÓN DE COBRO REGIONAL

COORDINADOR DE GESTIÓN DE COBRO

Unidad de Cobro I y II Cobro Fiscal

Cargos

- Abogado
- Procurador 1
- Ejecutivo gestión de Cobro
- Analista de Patrimonio 1
- Analista de Patrimonio 2
- Analista de Patrimonio 3

### Unidad de Cobro III Cobro Territorial

- Abogado
- Procurador 1
- Ejecutivo de Gestión de Cobro
- Analista de Patrimonio 1
- Analista de Patrimonio 2
- Analista de Patrimonio 3
- Recaudador 1
- Recaudador 2
- Recaudador 3
- Recaudador 4

## 2.1 Proceso de Cobranza

El proceso de cobro realizado por el servicio de tesorerías tiene su fuente legal en el Art.35 del decreto ley N° 1263 de 1975, de la Ley Orgánica de Administración del estado la cual señala que, ***el servicio de tesorerías tendrá a su cargo la cobranza judicial o administrativa con sus respectivos reajustes, intereses y sanciones, de los impuestos, patentes, multas y créditos del sector público y para tal efecto aplicará los procedimientos administrativos y judiciales establecidos por el código tributario para el cobro de los impuestos***<sup>10</sup>. Este proceso se inicia con la generación de las nóminas de deudores morosos, las cuales son entregadas por el Servicio de Impuestos Internos a Tesorería con orden de cobro. Los deudores se ordenan por rol único tributario<sup>11</sup>, indicándose todas las demandas o cargos que posee ese RUT, la Tesorería General de la Republica<sup>12</sup> debe ordenar esas demandas de acuerdo a las regiones del país y entregarlas a las tesorerías regionales o provinciales correspondientes, dando orden de cobro; el departamento de cobranzas de la T.R.V, debe así comenzar con el trabajo de cobro y cumplir con todas sus etapas.

## 2.2 El proceso de cobranza es activado por dos vertientes<sup>13</sup>

Cuando se produce la morosidad, es decir el no pago oportuno de los diversos impuestos, se marca el momento en que se pone en marcha este proceso de cobro, a través del ejercicio que hace la Tesorería de las facultades que la ley le ha entregado en estas materias. En la cobranza de impuestos y multas adeudados se distinguen dos formas bien definidas de realizarla, con la Cobranza Administrativa y la Cobranza Judicial

---

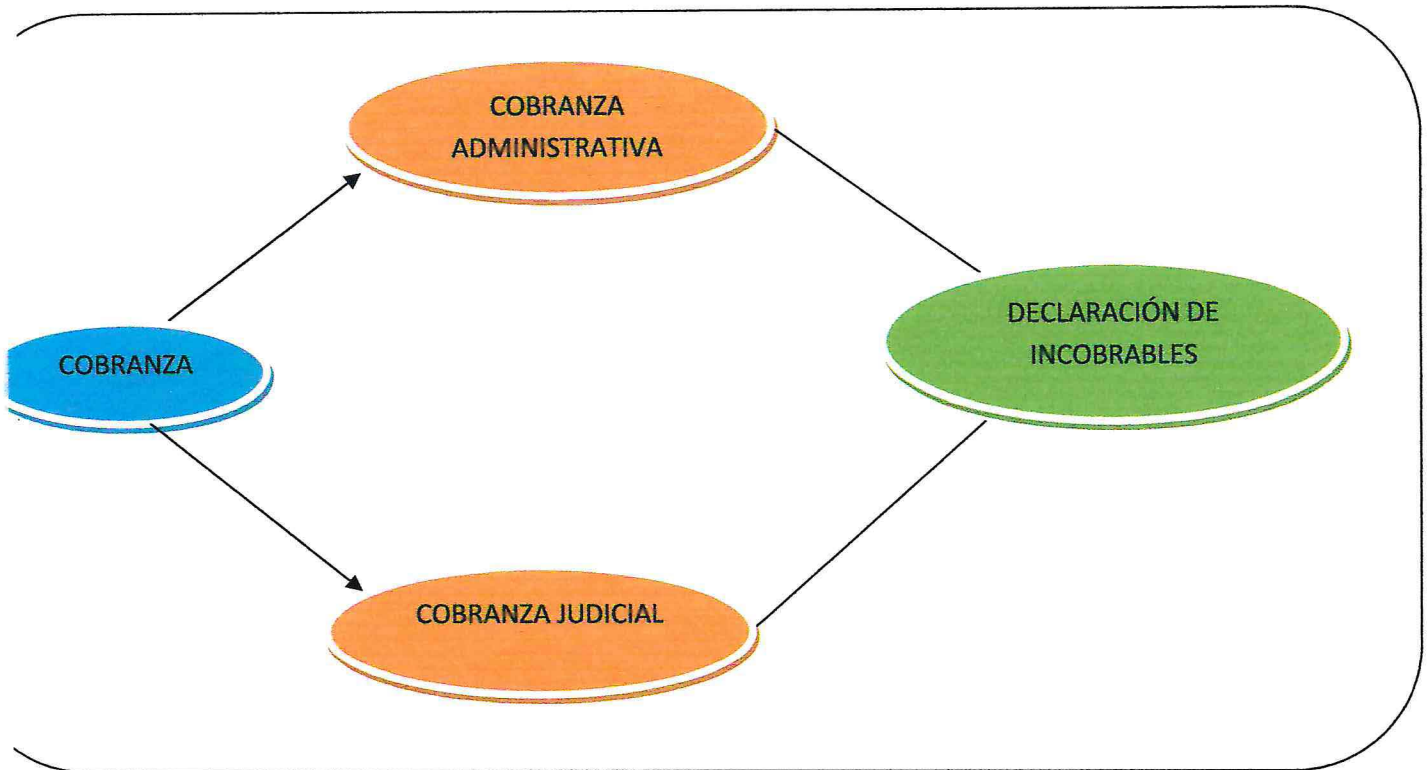
<sup>10</sup> Manual de Procedimiento de Cobro de Obligaciones Tributarias de Dinero,(p.p 9) Tesorería General de la Republica, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile

<sup>11</sup> Desde ahora RUT.

<sup>12</sup> Desde ahora T.G.R

<sup>13</sup> Manual de Procedimiento de Cobro de Obligaciones Tributarias de Dinero,(p.p 10) Tesorería General de la Republica, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile

## Diagrama de Cobranza



### 2.2.1 Cobranza Administrativa

Este tipo de Cobranza está contemplada en el **Art. 170 inciso final del código tributario**, tiene por objeto reducir el número de contribuyentes morosos, mediante pagos, que se efectúen con anticipación a la presentación de las demandas, detectar y corregir los errores que pueden existir en relación con las deudas en cobranza, antes de emitir la demanda, evitando así actuaciones improcedentes e ineficaces. También informar al contribuyente de su deuda, en forma telefónica, por carta u otro medio (fax, correo electrónico etc.), lo que permite dar aviso de las deudas y dejar registros que el deudor tiene conocimientos de sus compromisos monetarios con la T.R.V. y, lo más importante, capturar el máximo de información del contribuyente, a través de la

investigación patrimonial, que pueda ser de utilidad en la eventualidad de llegar a la etapa de cobranza judicial.<sup>14</sup>

### 2.2.2 Cobranza Judicial

Esta etapa es un procedimiento judicial, que tiene por objeto obtener el cumplimiento forzado de una obligación, reglamentado en el **Título IV, Libro III Código Tributario, Art 168 y siguientes**. Este procedimiento ejecutivo posee ciertas características muy particulares en cuanto a su tramitación, siendo quizás la más significativa de ellas, que esta etapa debe tramitarse en dos frentes diferentes, una administrativa, ante el Juez Sustanciador, que es Director de la tesorería a la cual corresponde la demanda, donde se le manifiesta al contribuyente que su caso pasará a un proceso judicial y la otra, de carácter judicial propiamente tal, ante los Tribunales Ordinarios de Justicia, para así hacer efectivo el pago de sus deudas. Las características principales de esta etapa es que si el deudor no presenta ninguna oposición al juicio se presenta el expediente con su historial de deudas, ante los tribunales ordinarios de justicia, con su correspondiente domicilio, solicitando el retiro de las especies que se embargaran para cobrar sus deudas. Según lo indica el **Artículo 179, inciso 4 del código tributario** luego se debe notificar al deudor, ya sea por la T.R.V, a través de un recaudador fiscal, o salvo que sea necesario como lo indica los **Artículos 50 y 51 del Código de Procedimiento Civil, que lo hagan las Secretarías del Tribunal**, y por último, se debe presentar un escrito al Tribunal Ordinario para solicitar el retiro de bienes muebles embargados y remate de los mismos, remate de los bienes inmuebles, donde estos se encuentren y también de los bienes raíces. **Como lo indica el Código Tributario en sus Artículos 178, 179 y 193** se asume la representación del Fisco, por parte de un abogado formalmente.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Manual de Procedimiento de Cobro de Obligaciones Tributarias de Dinero,(p.p 10) Tesorería General de la Republica, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile

<sup>15</sup> Manual de Procedimiento de Cobro de Obligaciones Tributarias de Dinero,(p.p 11) Tesorería General de la Republica, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile

De estos procesos se desprende el hecho que puedan declararse incobrables algunas deudas, considerando que no se puede dar cobro a ellas por falta de solvencia económica de los deudores.

## 2.3 El Proceso de declaración de Incobrabilidad.

### 2.3.1 Procedimiento General de Selección de casos Incobrables.

Este proceso tiene como objetivo establecer la imposibilidad de cobrar impuestos y contribuciones morosas. **La Circular Normativa N° 59 Departamento de Cobranzas y Quiebras, Tesorería General de la República, Santiago 31 de Diciembre del 2009** establece que:<sup>16</sup>

**“El Tesorero General de la Republica declarara la incobrabilidad de los impuesto y contribuciones morosos a que se refiere el Artículo 196, de acuerdo con los antecedentes proporcionados por el departamento de Cobranza del Servicio de tesorería, y procederá a la eliminación de los giros y ordenes respectivos. La nómina de deudores incobrables se remitirá a la Contraloría General de la Republica”.**<sup>17</sup>

Los Directores Regionales, Tesoreros y los Tesoreros Provinciales, cuyas Tesorerías mantengan en su nómina de cobro deudas que cumplan con los requisitos establecidos en los Artículos 196 y 197 del Código Tributario, deberán presentar los casos a la División Jurídica de la Tesorería General de la Republica, informando al Sr. Tesorero General de la Republica, para que se declare la incobrabilidad de una deuda y se proceda, por tanto, a borrar del Rut del demandado.<sup>18</sup>

Antes de enviar los casos a la División de Cobranzas y Quiebras, de la tesorería General de la Republica, las Tesorerías procederán a efectuar un análisis en detalle, de cada contribuyente, tanto de su situación procesal como patrimonial, confeccionando una carpeta individual por cada deudor, que contendrá fotocopias de todos los expedientes en las que aparezca demandado un deudor, con todos los antecedentes necesarios para resolver el caso.

Por último, es importante destacar que el cumplimiento de estas instrucciones será exclusiva responsabilidad del Sr. Tesorero que presente el caso; debiéndose certificar

---

<sup>16</sup> Circular Normativa N° 59, Sección Normativa, Departamento de Cobranzas y Quiebras, (p.p 1) Tesorería General de la República, Santiago 31 de Diciembre de 2009.

<sup>17</sup> Circular Normativa N° 59, Sección Normativa, Departamento de Cobranzas y Quiebras, (p.p 1) Tesorería General de la República, Santiago 31 de Diciembre de 2009.

<sup>18</sup> Circular Normativa N° 59, Sección Normativa, Departamento de Cobranzas y Quiebras, (p.p 8) Tesorería General de la República, Santiago 31 de Diciembre de 2009

por un recaudador Fiscal, la autenticidad de la documentación y de las piezas procesales, que se acompañen en las carpetas propuestas.

### 2.3.2 Proceso de Indagación de Casos Incobrables

Una vez seleccionados los posibles deudores susceptibles de ser declarados incobrables, de acuerdo a los requisitos planteados en la **Circular Normativa N°59 de la Tesorería General de la Republica**, se procederá a la formación de una carpeta que contenga todos los antecedentes que respalden la propuesta de declarar como incobrable las deudas giradas respecto de un determinado contribuyente, que debe incluir todos los oficios que respalden la declaración; a servicios como el Servicio de registro Civil, para tener conocimiento de sus datos personales; la policía internacional, para conocer la ubicación del deudor, en caso de no ser encontrado en el país; al Servicio de Impuestos Internos, para conocer sus actividades y giros tributarios, quien tiene 3 meses para dar respuesta a ese oficio, y entidades privadas como bancos, para investigar sus cuentas personales, en caso de ser necesario embargar ese tipo de bienes; además de una ficha de incobrabilidad como anexo, la cual debe contener, la identificación del contribuyente, se registrarán en ella, el Rol Único Tributario, Nombre, Domicilio, Comuna, Provincia, Región, tratándose de una persona jurídica, se deberá registrar, además, el nombre y RUT del Representante legal. Además se registrará el monto neto, solo de las deudas por las que se procede a solicitar la incobrabilidad, con sus respectivos reajustes, intereses y multas, totalizando en el código 94, además de compulsas (copias) de todos los expedientes que tiene el deudor.

Luego de ser verificados los datos la División de Cobranzas y Quiebras, determinará trimestralmente, las deudas susceptibles de ser declaradas incobrables, lo que se informará al Tesorero General de la Republica, previa revisión de la División jurídica de la Tesorería.

Con el informe del Departamento de Cobranzas y Quiebras el Tesorero General de la Republica podrá dictar la declaración de incobrabilidad y disponer el descargo y eliminación de la Cuenta Única Tributaria<sup>19</sup> de los impuestos y créditos declarados incobrables.

---

<sup>19</sup> Dese ahora en adelante CUT.

Una vez <sup>20</sup>dictada la declaración de incobrabilidad el Tesorero General de la Republica, remitirá la nomina de deudores incobrables a la Contraloría General de la Republica, conforme lo dispone el **Artículo 197, inciso 1° del Código tributario, antes señalado, luego de esto la Sección de Gestión y Control de Cobranza de la tesorería General de la Republica**, le informara a las unidades internas de cada servicio que sea pertinente, lo necesario para proceder a eliminar las deudas declaradas incobrables de la CUT, es importante señalar que serán descargadas de ella, aquellas deudas contenidas en cada resolución, en las cuales se ha verificado que cumplen las condiciones de incobrabilidad.

Para materializar el proceso de incobrabilidad de las deudas antes nombradas, se realizará en forma centralizada un movimiento de descargo o de anulación de giro del contribuyente en la CUT, en el Servicio de Impuestos internos, el cual tiene 3 años para hacerlo, pidiendo una última revisión por parte de los recaudadores fiscales de cada una de ellas, quedando con un saldo deudor en cero.

**“El Tesorero General de la república podrá declarar incobrables los impuestos y contribuciones morosos que se hubieren girado, que correspondan a las siguientes deudas”:**<sup>21</sup>

- a) Que hayan transcurrido dos años desde la fecha en que se hayan hecho exigibles, entendiéndose por exigibilidad, la fecha de vencimiento original del impuesto en el servicio de impuestos internos.
- b) Que no se conozcan bienes sobre los cuales puedan hacerse efectivas las deudas. Debe entenderse que tal circunstancia queda acreditada correctamente.

Se debe entender que la insolvencia económica es una condición jurídica, contable y financiera compleja, para cuya calificación se requieren antecedentes que en algunos casos no es posible obtener por parte del acreedor, por lo cual, se recomienda obtener antecedentes jurídicos, financieros y contables que den cuenta de la imposibilidad del

---

<sup>20</sup> Circular Normativa N° 59, Sección Normativa, Departamento de Cobranzas y Quiebras, (p.p 18) Tesorería General de la República, Santiago 31 de Diciembre de 2009

<sup>21</sup> Circular Normativa N° 59, Sección Normativa, Departamento de Cobranzas y Quiebras, (p.p 4) Tesorería General de la República, Santiago 31 de Diciembre de 2009.

deudor de hacer frente a su deuda, los que serán sometidos a un adecuado análisis y calificación.<sup>22</sup>

c) Contribuyentes que hayan fallecido sin dejar bienes.

Que conste en el expediente de la deuda el fallecimiento del deudor, ya sea a través de certificado de defunción entregado por el Servicio de Registro Civil e Identificación, o impresión de pantalla del sistema de apoyo a la cobranza del Servicio de Registro Civil e Identificación.

Que fallecido el deudor se concluya que no dejó bienes sobre los cuales perseguir el pago de los impuestos o créditos adeudados, para lo cual se tendrá como base investigativa el inventario de bienes que debe presentarse para la tramitación de la posesión efectiva de la herencia. La posesión efectiva es el trámite, judicial o administrativo que se lleva a cabo con la finalidad que los tribunales de justicia o el registro civil, según corresponda, establezcan quiénes son los herederos de una persona fallecida y cuáles son los bienes que forman parte de dicha herencia, de forma que éstos puedan disponer de la masa hereditaria.

d) Contribuyentes que se encuentren ausentes del país tres o más años, siempre que no se conozcan bienes sobre los cuales puedan hacerse efectivas las deudas. Cuando el contribuyente haya salido del territorio nacional y no haya vuelto a ingresar, al menos por tres años, de acuerdo a certificación de la Jefatura de Policía Internacional, de la Policía de Investigaciones.

e) Las deudas por impuestos territoriales, ó sea por contribuyentes que no alcancen a ser pagadas con el precio obtenido en subasta pública del bien inmueble correspondiente. Una vez que el precio de la subasta es ingresado en las arcas fiscales, aún quedara un saldo moroso por concepto de impuesto territorial.

---

<sup>22</sup> Circular Normativa N° 59, Sección Normativa, Departamento de Cobranzas y Quiebras, (p.p 5) Tesorería General de la República, Santiago 31 de Diciembre de 2009.

- f) Las deudas que correspondan a contribuyentes que hayan puesto una querrela por haber sido estafados en dineros entregados para el pago de impuestos determinados, a un representante legal como un contador auditor o una segunda persona. Se debe acreditar que se haya condenado a los culpables por sentencia. Esta circunstancia se acreditará mediante una copia autorizada de la sentencia condenatoria o del acta en que se decretó la suspensión condicional del procedimiento de acusación de estafa.

Si el contribuyente obtiene restitución de lo estafado o defraudado, corresponderá pasar los antecedentes a la División de Cobranzas y Quiebras, para pagar su deuda, sólo una vez que hayan ingresado los dineros recuperados por el contribuyente en arcas fiscales, se acreditará mediante el comprobante respectivo o la certificación del área de operaciones, junto con la resolución del Tesorero Regional o Provincial se entiende que la deuda esta pagada.

No obstante lo dispuesto anteriormente, la Tesorería Regional o Provincial podrá revalidar las deudas en caso de ser encontrada el deudor o bienes suficientes para el pago de la deuda en su dominio.<sup>23</sup>

Como facultad del Servicio de Tesorerías señalada, en **el Art. N° 197, inciso 2 ° del código tributario**, para revalidar las deudas que hayan sido declaradas incobrables y que se hayan procedido a descargar de la CUT, en el evento que se ubiquen nuevos bienes de dominio del deudor, será deber de la tesorería correspondiente informar tal situación a la Sección Gestión y Control de Cobranza de la División de Cobranzas y Quiebras, con la finalidad de que ésta gestione la revalidación de dichas deudas en la CUT, Asimismo, una vez que haya operado este proceso, las Tesorerías deben proceder a reiniciar las acciones de cobro con objeto de perseguir el pago de la deuda tributaria revalidada.

En caso extraordinario que se genere algún ingreso monetario a favor del contribuyente, cuyas deudas han sido declaradas incobrables, procederá, que se realice la respectiva compensación al Servicio de Tesorerías por su deuda. En el evento que los ingresos se

---

<sup>23</sup> Art 197,Codigo Tributario

efectúen a través de procesos de pagos centralizados, la compensación se efectuará automáticamente.

Luego de toda la investigación patrimonial, que se realiza junto a otros servicios se envía a través de un oficio la lista de incobrables que fueron investigados, al Departamento de Cobro y Quiebra de la T.G.R, que tiene atribuciones que le permiten no aceptar esos incobrables, debido a desconocer los méritos para ser clasificados como tales, dando orden de seguir investigando a los deudores con nuevas condiciones o de plano rechazarlos, para ser incluidos en las metas de cobro de los próximos años.

### **3. Metodología de Trabajo**

#### **3.1 Planteamiento del problema.**

Como lo establecen los procedimientos, luego del análisis patrimonial, los tesoreros regionales y provinciales, deben enviar las cuentas, para que finalmente sean declaradas incobrables por la Tesorería General y sean descargadas de la Cuenta Única Tributaria Nacional.

Sin embargo, debido a políticas de establecimiento de nuevas condicionantes, para “declaración de incobrables”, que emanan de la Tesorería General, que son revisadas por la Contraloría General de la República, que a su vez agrega más requisitos para la declaración de incobrabilidad, cada año se modifican los requisitos para la declaración de incobrables, haciéndola más estricta, ha significado un alto rechazo de las calificaciones realizadas a nivel regional, lo que tiene como consecuencia que, a pesar de lo establecido regionalmente, la Tesorería general de la república vuelve a incorporar a estos “incobrables” dentro de las metas de cobranza regional, obligando a ejecutar de nuevo el proceso de cobranza, respecto de ese contribuyente, y volver a realizar un estudio patrimonial que, otra vez, determina calificar al contribuyente como “incobrable”, generando un retraso en los procesos normales de cobro ya definidos y obligando a realizar trabajos improductivos, que darán los mismo resultados, lo que supone gastar recursos humanos, restando estas horas hombre para realizar nuevas investigaciones patrimoniales de otras demandas, lo que involucra utilizar recursos financieros para volver a investigar casos rechazados a nivel central, sin mayor expresión de causa.

Dado que esta situación se ha repetido por varios años, en agosto del 2008, la T.R.V decidió conformar un equipo especial para dedicarse exclusivamente al tema de incobrables, porque se consideraba un tema relevante, comenzando a trabajar sobre 22 contribuyentes, de los cuales 9 postulaban a ser incobrables, pero no obtuvo mayores resultados debido a que la T.G.R, solo aceptó un incobrable, un año después, por lo tanto se debió gastar nuevamente recursos humanos y financieros, para repetir el mismo trabajo, ante lo cual se decidió cortar este proyecto y delegar esa función a la Unidad de Cobro numero III.

Es necesario considerar, que este problema de incobrables es un problema a nivel nacional que afecta a todo el servicio de tesorerías y para dejar más claro esto se ah tomado en consideración las estadísticas regionales de incobrabilidad.

### **3.2. Objetivos del trabajo.**

#### **3.2.1. Objetivo General.**

Analizar el efecto de la inclusión de “incobrables” en los objetivos de cobranza, administrativa y judicial, del Departamento de Cobranzas, en la Tesorería regional de Valparaíso.

#### **3.2.2. Objetivos Específicos.**

- Determinar las funciones del Departamento de cobranzas de la Tesorería regional de Valparaíso
- Describir el proceso de cobranzas y la calificación de incobrable.
- Identificar la relación e impactos entre la incobrabilidad y las metas de cobranza administrativa y judicial en el departamento de cobranza.
- Realizar propuestas de mejoramiento al proceso vigente.

### 3.3 Descripción del instrumento metodológico

La metodología para abordar este trabajo, corresponde a la de un estudio cualitativo y explicativo. Los estudios cualitativos<sup>24</sup> tienen el fin de reducir la incertidumbre implícita en una toma de decisión, por lo que se realizan buscando concluir basándose en una mejor comprensión de los efectos de esa decisión sobre la situación en estudio, y será explicativo<sup>25</sup> debido a que estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, estos están dirigidos a responder las causas de los eventos como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas para ello se recopilarán y analizarán datos obtenidos mediante entrevistas que se realizarán a las personas que tienen relación con las funciones y actividades desarrolladas para implementar las medidas necesarias para cumplir con las disposiciones emanadas de las disposiciones reglamentarias de la declaración de incobrables emanadas de la Tesorería General de la Republica , además porque se pretende encontrar los efectos que provocan estas en la, para lo cual se utilizará el marco conceptual de manera de ir desarrollando cada tema que intervenga en este estudio.

La población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados son todos los funcionarios que participan en el proceso de declaración de incobrables dentro de la T.R.V, pero para acotarlas las muestras serán no probabilísticas debido a su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del Problema, el tipo de muestra<sup>26</sup> no probabilística será, la muestra de

---

<sup>24</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/modelos\\_cualitativos-los\\_estudios\\_cualitativos/14675-1](http://www.wikilearning.com/monografia/modelos_cualitativos-los_estudios_cualitativos/14675-1)  
Visitado el 12-11-2010

<sup>25</sup> Sampieri, Fernandez, Baptista, (1991). *Metodología de la Investigación* (p.p 64) , México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A.

<sup>26</sup> Sampieri, Fernandez, Baptista, (1991). *Metodología de la Investigación* (p.p 170,185), México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A.

expertos.<sup>27</sup> En ciertos estudios es necesaria la opinión de sujetos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios que para generar respuestas a la problemática

Para efectos de llevar a cabo esta investigación y con el objeto de recopilar información concerniente al tema de incobrables, se realizarán 3 entrevistas para conocer cuáles son las opiniones y sugerencias de los encargados de tratar los incobrables de la T.R.V. Se eligió este instrumento de medición debido a su validez, midiendo realmente la variable, en este caso fueron elegidas las entrevistas por que muestra el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido

Una de las entrevistas se le realizó al jefe de la Unidad de Cobro numero tres quien es el encargado de cumplir con las exigencias de la ley de cobranza y las ordenanzas, para la declaración de incobrables, dictadas por la tesorería general de la Republica por lo tanto se considera absolutamente necesario que para cumplir con el objeto de este análisis se debe conocer la percepción que ha tenido el jefe luego de los reiterados rechazos de su trabajo de incobrabilidad, y como trataría ese tema.

También se consideró muy relevante entrevistar a un Recaudador fiscal de la unidad, ya que son ellos los que se han encargado de realizar la función de investigadores de la información para la declaración de incobrabilidad.

Por último y como una manera de recabar una percepción desde otro punto de vista, se entrevista a un funcionario que desempeña la función de Analista patrimonial de la Unidad de Cobro número tres, que son los encargados de revisar las solicitudes y de resolver las causas de solicitud de información por la declaración de incobrabilidad.

---

<sup>27</sup> Sampieri, Fernandez, Baptista, (1991). *Metodología de la Investigación* (p.p 186), México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A.

## **Entrevista para Abogado, Analista Patrimonial y Recaudador Fiscal.**

### **Modelo Entrevista:**

La presente entrevista tiene como finalidad consensuar los conocimientos y sugerencias de los funcionarios del Departamento de Cobranzas de la Tesorería Regional de Valparaíso en relación a los Incobrables.

- 1. *¿Cree que el método para declarar los incobrables es el correcto?, Fundamente su respuesta.***
- 2. *¿Cree que la declaración de Incobrables influyen realmente en la metas de cobro de su unidad, debido a que debe realizar cada vez que son rechazados nuevas tareas? Fundamente su respuesta.***
- 3. *¿Considera que es un problema la poca aprobación de incobrables por parte de la T.G.R?***
- 4. *¿Qué solución le daría al problema de incobrabilidad?***

#### **4.1 Análisis e interpretación de la información obtenida.**

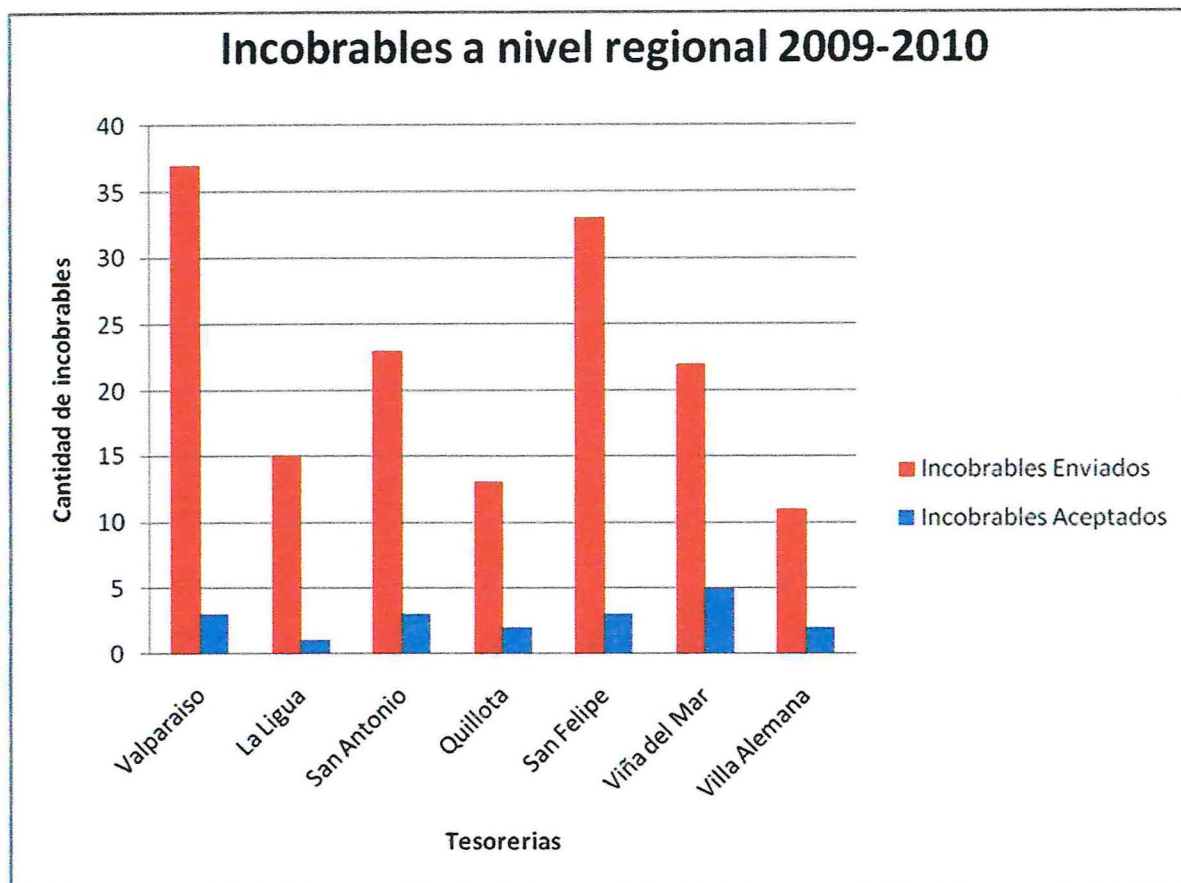
El procedimiento para determinar la incobrabilidad de un contribuyente es realizado por el Departamento de cobranza regional, sin embargo, el Departamento de cobro y quiebra de la Tesorería General de la república, tiene la atribución de desconocer la calificación otorgada al contribuyente moroso, ordenando un nuevo estudio patrimonial e incluyéndolo dentro de las nuevas metas de cobranzas para el año siguiente, dado que no lo considera incobrable, lo que provoca consecuencias a nivel regional, que a continuación pasaremos a analizar.

- **Impacto del rechazo de incobrables sobre la fijación de metas anuales de cobranza**

El principal impacto del desconocimiento que tiene el nivel central en la T.G.R., de la calificación de “incobrable” dice relación con la inclusión de estos deudores dentro de las metas de cobranzas anuales fijadas para el año siguiente, a las Tesorerías regionales, lo que implica volver al punto inicial, ya que deben efectuar nuevamente todo el procedimiento de cobranzas, volver a realizar el “Estudio patrimonial” del deudor y saber que sus metas de cobranzas incluyen un “peso muerto” que le obligará a redoblar el trabajo, para cumplir sus objetivos, independientemente de que deben “demostrar” acciones tendientes a cobrar dichas deudas, por cuyo cumplimiento serán medidos.

El gráfico siguiente demuestra el porcentaje que alcanzaron, durante el año 2009, este tipo de contribuyentes en la Región.

**Declaración de incobrables a nivel regional versus aprobación por la Unidad central**



Fuente: Elaboración Propia

Tesorerías	Incobrables Enviados	% incobrables Aprobados
Valparaíso	37	8,1%
La Ligua	15	6,6%
San Antonio	23	13,0%
Quillota	13	15,3%
San Felipe	33	9,0%
Viña del Mar	22	22,7%
Villa Alemana	11	18,1%

- **Impacto del rechazo de los incobrables y el aumento de la carga de trabajo.**

.Un segundo impacto del rechazo de la calificación de “incobrables” por parte de la Tesorería General de la Republica, y su inclusión como deudores normales y por ende incorporados en las metas de cobranzas del año siguiente, es que se debe volver a realizar un Estudio patrimonial del contribuyente, lo que implica utilizar recursos humanos y materiales en un análisis que normalmente arroja los mismos resultados y conclusiones ya obtenidos, es decir, se le vuelve a calificar de “incobrable”.

El Departamento Regional de cobranzas, realiza un análisis patrimonial de los contribuyentes demandados por no pago oportuno de sus obligaciones, que permite establecer, bajo condiciones específicas de una circular general a nivel nacional y de las leyes tributarias que rigen el cobro del Servicio de Tesorerías, la categoría de “incobrable” de un deudor demandado .Este trabajo lo realiza un equipo conformado por:

1. Analista patrimonial, el cual debe analizar la información patrimonial de los deudores, buscar información idónea de los deudores en cobranza para apoyar la gestión judicial de la cartera asignada a la Unidad Operativa de Cobro, verificar la información de carácter demográfico y analizar la información relativa a la deuda y patrimonio de los contribuyentes morosos, proporcionar y elaborar reportes de patrimonio y realizar una búsqueda proactiva, agotando todas las fuentes disponibles para proveer información en forma oportuna y con la calidad requerida para realizar en forma más eficiente la cobranza judicial.
2. Ejecutivo de Gestión de Cobro, entre sus funciones, está administrar y gestionar las actividades operativas del proceso de cobro judicial y ser responsable de la administración de los expedientes físicos, asignar las tareas en terreno y supervisar la gestión operativa de los recaudadores, velando por que se cumplan los estándares de gestión definidos, además de mantener un control permanente sobre la gestión operativa, velando por el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

3. Recaudador Fiscal, dentro de sus funciones están Ejecutar las actuaciones procesales pertinentes en su carácter de ministro de fe, ó sea, realizar el trabajo de investigación patrimonial en terreno, de los juicios procesos de cobranza en la respectiva unidad de cobro., debe mantener el registro de la información relevante en los medios dispuestos para ello, de forma oportuna.

El gráfico siguiente muestra la cantidad de horas dedicadas a la investigación de deudores cobrables e incobrables



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra la diferencia entre las horas que se ocupan para realizar una investigación patrimonial de una deuda en sus inicios y las horas que se deben dedicar para la investigación patrimonial una vez detectado un incobrable, el trabajo principal se centra en terreno. Los recaudadores fiscales tienen una jornada laboral de 40 horas semanales, de las cuales 25 las dedican a trabajo en terreno y 15 para realizar informes de las tareas que realizaron; se considera que el trabajo de un incobrable en cuanto a la investigación patrimonial duraría 3 meses en terreno, por lo tanto, si el trabajo destinado a calificar a un deudor de "incobrable" es rechazado, se pierden aproximadamente 75 horas hombre de trabajo, en el período de investigación, Además se pierden recursos

financieros, considerando los viáticos de faena que se les entregan por su trabajo en terreno, que son \$ 12.841 pesos al día; como ellos dedican 3 meses para una investigación patrimonial y salen 5 veces a la semana, se gastarían \$770.640 pesos por recaudador durante el proceso, sin contar las veces que deben repetir sus labores.

## 4.2 Diagnóstico

Realizadas las cuatro entrevistas, cuyos modelos se han presentado anteriormente, se efectuará un análisis de las respuestas y opiniones que se han podido recabar de los funcionarios entrevistados, dicho análisis se basará en las respuestas explícitas que se han dado, pero además se utilizarán como elemento de análisis las conversaciones sostenidas con los mismos entrevistados fuera de la entrevista formal.

Resulta claro que el problema dice relación con la falta de uniformidad de criterio para determinar que es un “deudor incobrable”, ya que sobre instrucciones emanadas de una misma circular, dos Unidades de análisis y cobro de un servicio toma decisiones, no solo diferentes, sino que contradictorias, lo que provoca pérdidas de recursos financieros, asociados al valor de las horas hombres destinadas a un estudio que debe repetirse, con la esperanza de obtener el mismo resultado inicial, lo que además es doblemente decepcionante, pues afecta – independiente de lo financiero – el estrado de ánimo y disposición individual y grupal, situación que obliga a buscar una solución al tema que

## PROPUESTAS DE MEJORAS

Para el perfeccionamiento del sistema de cobranza a nivel regional de los deudores morosos, declarados como “incobrables”, dadas las circunstancias analizadas, se propone:

- Solicitar una aclaración al organismo de cobranza central de la Tesorería General de la República, de la circular y reglamentos, que norman las disposiciones que permiten calificar a un deudor moroso como “incobrable”
- Solicitar capacitación para los funcionarios de la unidad de Cobranza de la Tesorería regional de Valparaíso, sobre la aplicación de la normativa específica, con el propósito de evitar la aplicación de criterios disímiles, lo que redundará en una disminución del nivel de rechazos, mejorando los índices de eficiencia regional.
- Establecer reuniones de coordinación con el nivel central, a objeto de presentar avances o informes parciales de incobrables, que eviten el rechazo global o al final

del año o período, lo que generará una retroalimentación oportuna que debiera disminuir el índice actual de rechazos

- Crear un equipo de estudio a nivel regional, que estudie las causas y fundamentos de los rechazos , a objeto de reconocer sus causas y corregir los errores cometidos
- Crear una subunidad dedicada a la cobranza de los incobrables rechazados, lo que especializará la función, estudiando la posibilidad de otorgar incentivos, individuales, grupales e institucionales, que focalicen esfuerzos evitando que estos deudores generen un “lastre” que afecte la cobranza de los deudores morosos normales. Otra forma, podría ser, destinar tiempos, días, horas o jornadas, solo a la cobranza de este tipo de deudores.
- Plantear la posibilidad de estudiar una posible “externalización” de la cobranza de los deudores declarados “incobrables”, mediante, por ejemplo, una licitación pública.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo, me ha permitido comprender que la gestión pública no debe centrarse tan sólo en el cumplimiento de normas y procedimientos, sino que ellas deben estar al servicio del cumplimiento de objetivos, entre los que no debe perderse de vista el del uso racional de los recursos públicos, por naturaleza escasos y muy demandados para la atención de múltiples necesidades insatisfechas de parte importante de la población.

El tema estudiado, parece ser el típico caso de la aplicación a ultranza de procedimientos y atribuciones que respetan la legalidad, son impecablemente eficientes, pero ineficaces, lo que me lleva a cuestionar el sentido del hacer de parte del Sistema público, ya que si éste no administra adecuadamente los recursos puestos a su disposición, se vicia y emite señales distorsionadoras al resto de la sociedad, que termina por no comprender su accionar, disminuyendo su prestigio y desincentivándose a cumplir con sus obligaciones tributarias, con lo cual se restan recursos necesarios para contribuir al progreso económico y social de los habitantes del país.

Lo anterior., sin embargo, también permite reflexionar sobre la necesidad de contar en el aparato estatal con funcionarios capacitados para lograr el cumplimiento de sus objetivos, como el Administrador Público, quién encontrándose preparado para analizar la realidad en un contexto sistémico, podría contribuir a mejorar la eficiencia del sistema en función de su eficacia, evitando que situaciones como la descrita y analizada en este trabajo, se repitan u ocurran, aplicando soluciones a la detección este u otro tipo de problemas, que distorsionan el cumplimiento del objetivo central de la función pública, el bienestar común..

## BIBLIOGRAFÍA.

### Libros.

- Sampieri, Fernandez, Baptista, (1991). *Metodología de la Investigación*, México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A.

### Normas y leyes.

- Circular Normativa N° 59, Sección Normativa, Departamento de Cobranzas y Quiebras, Tesorería General de la República, Santiago 31 de Diciembre de 2009
- Ley Orgánica de la administración Financiera del Estado, Decreto Ley N° 1263, Art 35
- Artículo 3°, Decreto con Fuerza de ley NUM 1, Ministerio de Hacienda, Santiago 16 Mayo de 1994
- Art 197, Código Tributario

### Páginas Web.

- <http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/irRedOficinas.do> Visitado el 05-09-2010

### Otros.

- Manual de Implementación de proyecto de Fortalecimiento de Cobranza, Tesorería General de la República, Julio 2009
- Manual de Procedimiento de Cobro de Obligaciones Tributarias de Dinero, Tesorería General de la República, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile

# **Anexos**

## Entrevista Abogado

### **Modelo Entrevista:**

La presente entrevista tiene como finalidad consensuar los conocimientos y sugerencias de los funcionarios del Departamento de Cobranzas de la Tesorería Regional de Valparaíso en relación a los Incobrables.

*¿Cree que el método para declarar los incobrables es el correcto?, Fundamente su respuesta.*

R: Bueno creo que jurídicamente los procesos están bien enfocados, debido a que es necesario tener directrices a seguir en forma generalizada y los datos son necesarios para conocer la situación financiera del deudor, lo que posteriormente nos lleva a tomar la decisión de declararlos incobrables.

*¿Cree que la declaración de Incobrables influyen realmente en la metas de cobro de su unidad, debido a que debe realizar cada vez que son rechazad os nuevas tareas? Fundamente su respuesta.*

R: Yo estimo que si, debido a que el retraso de los trabajos gracias a los incobrables es continuo y yo personalmente como encargada de ellos no puedo tener a mi gente perdiendo el tiempo en trabajar en ellos, porque a la vez debo cumplir con mis metas de cobro, y después no me descuenta contribuyentes de las metas, sino al contrario me exigen igual que a las demás unidades de cobro.

*¿Qué solución le daría al problema de incobrabilidad?*

R: Para mi, las mejor solución frente a este problema es estandarizar aun mas los procedimientos, hacer metas de incobrabilidad, ordenarlos de forma que no sean puestos en las demás metas de cobro y se haga un trabajo parcializado, para su trato.

## Entrevista Analista Patrimonial

### Modelo Entrevista:

La presente entrevista tiene como finalidad consensuar los conocimientos y sugerencias de los funcionarios del Departamento de Cobranzas de la Tesorería Regional de Valparaíso en relación a los Incobrables.

*¿Cree que el método para declarar los incobrables es el correcto?, Fundamente su respuesta.*

*R: Depende del lado que se mire porque si estoy de acuerdo con la mayoría del trabajo que se pide para la declaración de ellos, por la necesidad de respaldo de información que realmente nos permita declararlos así, pero creo que últimamente se esta exagerando en al petición de requerimientos que a veces escapan de nosotros por lo tanto es mas difícil aun cumplir con todos esos requerimientos.*

*¿Cree que la declaración de Incobrables influyen realmente en la metas de cobro de su unidad, debido a que debe realizar cada vez que son rechazad os nuevas tareas? Fundamente su respuesta.*

*R: A nosotros nos influye porque necesitamos hacer muchos mas esfuerzos para cumplir con las metas, sobre exigir a nuestros recaudadores, para terminar el trabajo, y cuesta porque a veces de debe dejar de lado trabajos para última hora, y nosotros debemos cumplir las metas no solo por los bonos, sino porque debemos mantener un rendimiento optimo, para hacer un buen trabajo.*

*¿Qué solución le daría al problema de incobrabilidad?*

*R:Para mi la mejor solución seria, que se creara un departamento o una unidad que trabajara con los incobrables, que al momento de nosotros detectar uno, cumpliáramos con la primera parte que sería el análisis local del deudor, pero que luego les reenviemos el trabajo y que ellos se preocuparan de las segunda parte de oficiar a los servicios, para que el trabajos sea más eficiente suponiendo que se preocuparan de tener estrategias para agilizar los procesos y así evitarse la pérdida de tiempo y recursos.*

## Entrevista Recaudador Fiscal

### Modelo Entrevista:

La presente entrevista tiene como finalidad consensuar los conocimientos y sugerencias de los funcionarios del Departamento de Cobranzas de la Tesorería Regional de Valparaíso en relación a los Incobrables.

*¿Cree que el método para declarar los incobrables es el correcto?, Fundamente su respuesta.*

*R: Para mí es bueno hasta el punto en que comienzan las complicaciones de la falta de mas antecedentes, porque lo que yo recibo, lo considero importante y suficiente, porque no siento que hayan mas instancias para resolver la declaración de incobrables, además el hecho de que tanto yo como mis recaudadores, debemos repetir las labores, porque no se consideran, o son insuficientes , el problema esta en que el repetir el trabajo no lleva a nada nuevo porque si por ultimo hiciéramos todo de nuevo y se aceptaran , por lo menos seria un aliciente pero como no es así no hay solución en lo inmediato.*

*¿Cree que la declaración de Incobrables influyen realmente en la metas de cobro de su unidad, debido a que debe realizar cada vez que son rechazad os nuevas tareas? Fundamente su respuesta.*

*R: yo veo que influye negativamente en que primero no limpiamos la cartera completamente no cumpliéndose las metas de cobro y que por aquellos incobrables no aceptados siempre quedan restos para el próximo periodo, y eso retrasa el trabajo cada vez mas y segundo porque al incluirlos en las metas se inflan las posibles recaudaciones, lo cual no es bueno para el servicio en general*

*¿Qué solución le daría al problema de incobrabilidad?*

*R:Para mi al solución es hacer una ley de prescripción de las deudas mas antiguas, del 90 hacia atrás, ya que en 20 años las deudas aumentan mucho y va a ser imposible cobrarlas en la mayoría de los casos, así nos evitamos el retraso y vamos limpiando las carteras, agilizamos el cobro y recaudamos mas tributos*