

Universidad de Valparaíso

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN PÚBLICA POR OBJETIVOS,  
EN LA SECCIÓN COBRANZAS DE LA TESORERÍA REGIONAL DE  
VALPARAISO. UNA PROPUESTA

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

ALUMNO

Roberto Antonio Ponce Fisher

PROFESOR GUÍA:

MARIA ANGELICA PIÑONES SANTANA

VALPARAISO, CHILE, DICIEMBRE 2003



UNIVERSIDAD  
DE  
VALPARAISO  
C H I L E

T  
706  
2008

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA

**DIAGNOSTICO DE LA GESTION PUBLICA POR OBJETIVOS,  
EN LA SECCION COBRANZAS DE LA TESORERIA REGIONAL  
DE VALPARAISO. UNA PROPUESTA**

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE

ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN

ADMINISTRACIÓN PUBLICA

*Reg 6660*

Alumno

ROBERTO ANTONIO PONCE FISHER

Profesor Guía

MARIA ANGELICA PIÑONES SANTANA

Valparaíso, Diciembre 2008

## RESUMEN

Al comienzo del estudio se introduce al lector al servicio: La “Tesorería General de la República” y a la “Sección Cobranza” como objeto de estudio. Se propone un fundamento teórico llamado “Gestión por Objetivos Públicos”, el cual permite tener una herramienta práctica para definir las metas de gestión de la sección. Se señalan los objetivos del estudio como instrumentos fundamentales para lograr una propuesta de mejoramiento.

Esta herramienta se fundamenta en optimizar los recursos tanto humanos como materiales mediante objetivos específicos para lograr objetivos o metas generales, mediante la participación de todos los funcionarios, lo que permite generar mayor bienestar al llegar a acuerdos consensuados y democráticos, sin necesidad de contar con nuevos lineamientos legales, para la obtención de resultados.

Para obtener un diagnóstico de la realidad organizacional de la sección, la metodología ocupada fue una encuesta con preguntas cerradas que, permitió medir las diversas visiones de los funcionarios de la sección, con el fin de cumplir con los marcos conceptuales que nos inducen a la participación tanto de los funcionarios como de la jefatura directa.

En el análisis e interpretación de resultados se realizó un diagnóstico general de la sección, caracterizado como una matriz FODA, la cual constituyó el diagnóstico, respecto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encontraron. Al final del diagnóstico se señala los resultados o conclusiones que muestran una visión general de la sección. El FODA se constituyó como objetivo general, con el fin de buscar énfasis en las debilidades encontradas en la sección, para su posterior optimización. Finalmente se generaron los objetivos prácticos a solucionar, para problemas específicos, que en el caso de una sección pequeña como la sección Gestión de Cobranza, es representativa de muchas otras unidades o secciones de servicios públicos tanto de la propia Tesorería como de otros organismos del Estado. Entre las medidas propuestas para la solución de las debilidades y/o problemas se señalan la motivación, capacitación y un mejoramiento de procesos básicos.

# INDICE

## I. INTRODUCCIÓN

1. Tema de trabajo.....	01
2. Justificación del tema.....	01
3. Objetivos generales.....	03
4. Objetivos específicos.....	03
5. Descripción de cada parte del trabajo.....	03
6. Proyecciones del mismo (teóricas y/o prácticas).....	05

## II. MARCO CONCEPTUAL

1. Introducción al marco conceptual.....	06
2. Definición de términos básicos.....	08
A. Gestión por Objetivos.....	08
B. Matriz FODA.....	09
C. Capital Social.....	10

## III. PRESENTACIÓN GENERAL DEL SERVICIO

1. Presentación del servicio.....	11
a) Tesorería general de la República.....	11
b) Misión.....	11
c) Visión.....	11
2. Caracterización organizacional del servicio.....	12
3. Estructura organizacional y dependencia del servicio.....	12
a) Bases legales.....	13
b) Historia (resumen).....	14

## **IV. UNIDAD EN QUE SE DESARROLLÓ EL TRABAJO: SECCIÓN COBRANZA**

1. Nombre y ubicación en la estructura organizacional.....	16
2. Caracterización organizacional de la sección gestión de cobranza.....	16
3. Principales procedimientos.....	17
A. Primera etapa.....	18
B. Segunda etapa.....	20
4. Personal que interviene en la cobranza.....	22
A) Tesorero Regional o provincial.....	22
B) Abogado.....	23
C) Jefe sección cobranzas.....	23
D) Supervisor.....	24
E) Recaudador fiscal.....	24
F) Procurador.....	25
G) Administrativo.....	26

## **V. METODOLOGÍA**

1. Instrumentos de recopilación de información.....	27
2. Resultados esperados.....	28
3. Encuesta sección gestión de cobranza de la Tesorería Regional de Valparaíso.....	29
4. Resultados obtenidos de la encuesta Sección gestión de cobranza de la Tesorería Regional de Valparaíso.....	32

## **VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

1. Diagnóstico de matriz FODA de la sección gestión de cobranza.....	38
A. Fortalezas.....	38
a) Recursos tecnológicos.....	38

b) Identificación de cargos y Metas.....	38
c) Clima organizacional.....	38
d) Importancia de la sección cobranza para la Tesorería.....	39
B. Oportunidades.....	39
a) A mayor cobranza, mejor imagen pública.....	39
b) Nula competencia externa.....	39
c) Modernización y facilidades.....	39
C. Debilidades.....	40
a) Desmotivación.....	40
b) Baja adaptabilidad del personal a los ambientes tecnificados.....	40
c) Desconocimiento del procedimiento operativo.....	40
d) Marco legal de la institución.....	41
D. Amenazas.....	41
a) Fusión con otros servicios públicos.....	41

## **VII. PROPUESTA EN BASE A RESULTADOS**

1. Fundamentos de las debilidades y/o problemas hallados.....	42
2. Motivación del personal.....	43
3. Capacitación.....	45
4. Ajustes de procesos básicos.....	45
5. Historial digital de la documentación en base de datos.....	47

## **VIII. CONCLUSIONES.....**

48

## **BIBLIOGRAFÍA**

# I. INTRODUCCIÓN

## 1. Tema de Trabajo

“Diagnostico de la Gestión Pública por Objetivos, en la Sección Cobranzas de la Tesorería Regional de Valparaíso. Una propuesta.”

Mediante esta propuesta de diagnóstico, llamada “Gestión Pública por Objetivos”, se pretende lograr metas generales para problemas específicos de eficiencia y eficacia, que pueden servir de ejemplo para otras unidades de la Tesorería, con énfasis en la mejora del capital social de la institución.

La investigación se realiza en la “Sección Cobranza”, al interior de la Tesorería Regional de Valparaíso, ubicada en Prat 773.

## 2. Justificación del Tema

En el marco de la modernización del Estado, es relevante para la Tesorería, la necesidad de contar con una herramienta de gestión clara, para llevar a cabo los objetivos institucionales. Para realizar este fin, podemos señalar formas prácticas de mejoramiento guiado esencialmente con las técnicas de Gestión por Objetivos en la Institución estudiada: La Tesorería General de la República, la cual debe garantizar una óptima Cobranza para cumplir fielmente con su Misión Institucional. El resultado impacta sensiblemente en el financiamiento del Fisco, y por lo tanto en el bien común.

La Gestión por Objetivos es la materialización de la “Planificación Operativa” de la institución pública y su característica principal es la de contar con la participación de todos los funcionarios en las metas que se quieran lograr ya sea como institución o como Sección. Este estilo de Gestión pública por Objetivos intenta involucrar las motivaciones internas del individuo con las diversas metas de la organización y/o subsistemas, con énfasis en la comunicación y participación. Permite la integración de las personas, motiva externamente, además de hacer partícipe a las personas como resolutores de sus propios problemas. La Gestión por Objetivos:

“Por un lado, promueve la disciplina y el mejor uso de las capacidades humanas; y de otro, fomenta también, la capacidad de autocrítica respecto del desempeño alcanzado, proceso que debe repetirse constantemente para lograr la máxima motivación de los funcionarios. Dicha motivación tiene que estar sustentada en la convicción de que su trabajo es importante para la organización, por más reducida que sea su responsabilidad; y en logros concretos respecto a su desarrollo humano. El funcionario debe sentir que cada logro que obtiene lo lleva por la senda del progreso, tanto a él como ser individual y a la organización. Por eso es tan importante en la "Gestión por Objetivos" la comunicación.”<sup>1</sup>

“Los Objetivos, definidos en el nivel superior de una organización condicionan, indudablemente, los objetivos de los funcionarios ubicados en los niveles inferiores. Estos deben compenetrarse con los definidos para toda la organización, para que sus propuestas de Objetivos e iniciativas de acción, sean coherentes con lo que busca la Alta Dirección. En este sentido, vale la pena mencionar que, la fijación de Objetivos para toda la organización, debe preceder a las entrevistas o reuniones que tendrán lugar entre directivos, jefes de unidad y funcionarios, para acordar los Objetivos de cada una de las de Gestión y también, de cada uno de sus funcionarios. Es muy importante tener en cuenta lo dicho anteriormente ya que los Objetivos de una organización no son la simple acumulación de los objetivos de cada una de las unidades de Gestión y los de éstas la agregación de cada uno de los Objetivos de sus funcionarios. Tiene que existir una lógica sistémica y ésta la proporciona la planificación estratégica.”<sup>2</sup>

La Gestión por Objetivos es una herramienta que permite estimular la eficacia facilitar la búsqueda de consensos. No se trata sólo de constatar las carencias y de aplicar sanciones, lo esencial es mejorar la gestión pública. Esta herramienta implica lograr eficiencia en los insumos y recursos clave de la institución por lo tanto constituye un sistema integrado de medidas que permite lograr resultados u objetivos generales, mediante las fortalezas u oportunidades con el fin de potenciarlas; y mediante las

---

<sup>1</sup> SANCHEZ ALBAVERA, FERNANDO (2003), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos, página 45

<sup>2</sup> Idem op cit

debilidades y amenazas para reconocerlas claramente con el fin de buscar soluciones concretas.

### **3. Objetivos Generales**

Como Objetivos generales a lograr, a través de este estudio se propone:

- Realizar un diagnóstico, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas de la Sección Cobranzas de la Tesorería Regional de Valparaíso, con el fin de tener una mejor visión de la realidad de la Sección.
- Proponer medidas administrativas con el fin de lograr mejoras, centrado en los resultados obtenidos del diagnóstico institucional, con el fin de aumentar el capital social.

### **4. Objetivos Específicos**

- Interpretar, según los resultados obtenidos de la encuesta realizada, las fortalezas y oportunidades que podrían optimizar el funcionamiento de la Sección.
- Fundamentar las causas que generan debilidades internas de la Sección de Cobranza de la Tesorería Regional.

### **5. Descripción de Cada Parte del Trabajo**

I. INTRODUCCIÓN: En este capítulo se introducirá al lector al servicio estudio: La Tesorería General de la República y la Sección Cobranza, como objeto de estudio, además de los objetivos generales y específicos del estudio para con la Sección Cobranza.

II. MARCO CONCEPTUAL: Se plantea el fundamento teórico de la Gestión por Objetivos, la cual ofrece parámetros para realizar los objetivos del estudio de la Sección Cobranzas de la Tesorería Regional. Se dan los fundamentos y definiciones

que permiten visualizar claramente las debilidades y/o problemas de la Sección, además una herramienta practica de diagnóstico.

III. PRESENTACIÓN GENERAL DEL SERVICIO: Se introduce a la Tesorería General de la República y las Misión Institucional que debe realizar dentro del Estado. A continuación se da una caracterización organizacional del servicio y la estructura organizacional y dependencia del servicio.

IV. UNIDAD EN QUE SE DESARROLLÓ EL TRABAJO: Se introduce a la Sección estudiada. Se da el nombre y ubicación en la estructura organizacional, la caracterización organizacional de la Sección Cobranza, dada en forma sistémica. Se nombran las principales funciones de la Sección y quienes intervienen en ella.

V. METODOLOGÍA: En este capítulo se fundamentan la metodología ocupada para obtener los datos medidos y se expone los posibles resultados. Se muestra la encuesta hecha a los funcionarios de la Sección Cobranza y los resultados obtenidos en ellas, a través de gráficos de barras.

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: Se muestra un análisis específico de la encuesta realizada en la Sección Cobranza, caracterizada por una matriz FODA, en donde se exponen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas exclusivas de la Sección Cobranza, cumpliendo con los objetivos generales. Se señalan medidas a tomar respecto de las debilidades que aquejan a la Sección Cobranzas.

V. PROPUESTA EN BASE A RESULTADOS: Se realiza un análisis explicando las debilidades y/o problemas internos encontrados al interior de la sección cobranza, y una posterior propuesta que mejore estas. Se propone mejorar la motivación, realizar capacitaciones de procesos básicos y ajustes al proceso operacional.

VII. CONCLUSIONES: Fundamentos y afirmaciones que se deducen respecto del estudio de la Sección del servicio en estudio y las posibles ventajas de la implementación de la implementación propuesta.

## **6. Proyecciones del Mismo (Teóricas y/o Prácticas)**

Este trabajo permitirá a la Sección de Cobranza de la Tesorería una mejora en los procesos de Cobranza Administrativa, además de lograr mayores niveles de recaudación nominal de impuestos adeudados. Esto se pretende lograr al optimizar el capital social de la institución lo que permite dotar de mayores potencialidades a la sección. La optimización del capital social se realizará a través de la Gestión por Objetivos, lo que permitirá prescindir de cambios legislativos, para lograr cambios significativos dentro del servicio público en estudio. Se busca introducir en la Sección, la Gestión por Objetivos con el fin de lograr claridad en los problemas que posee, al servir como una guía práctica y de autocrítica en donde los propios funcionarios son los que, en conjunto con la jefatura solucionan sus problemas en un ambiente de participación y mayor comunicación. A través de la propuesta se busca el crecimiento de la carrera funcionaria mediante la motivación externa, caracterizada por medidas concretas que premien los resultados positivos que los funcionarios individualmente realicen. Por lo tanto este estudio permitirá un mayor énfasis en el crecimiento del capital social de la organización con el fin de que "todos ganen". Al final del estudio se pretende dar una propuesta de "Ajustes de Procedimientos Básicos" para el proceso operativo de la Sección con el fin de mejorarlo u optimizarlo.

## II. MARCO CONCEPTUAL

### 1. Introducción al Marco Conceptual

Los servicios públicos como organismo que detentan el poder soberano deben su existencia a razones de interés público, por lo que contribuyen al bienestar público a través de sus determinadas “Misiones Institucionales”, las cuales, la ciudadanía a través de la institucionalidad democrática y soberana les asigna. Es importante satisfacer las necesidades de los ciudadanos, por ello se debe cada día más eficaces y eficientes. Estos fines pueden ser cumplidos a través de instrumentos de instrumentos técnicos de Gestión Pública, que además signifiquen un crecimiento del “Capital Social” de la institución en cuestión.

“El Capital Social sólo aumenta cuando se alcanzan constantemente los objetivos y resultados, relacionados con la misión de las instituciones. Los ciudadanos perciben cuando la institución les sirve, les permite concretar sus aspiraciones individuales, progresar etc. Es la confianza de los ciudadanos, la que permite acumular Capital Social. La verdad es que hay que hacer mucho esfuerzo para elevar el capital social de nuestras instituciones y ganar el reconocimiento de los ciudadanos. La gestión de la información y del conocimiento, son muy relevantes para aumentar el capital social institucional, a través de un proceso constante de aprendizaje y adopción de las mejores prácticas de gestión.”<sup>3</sup>

Una forma de orientar a las instituciones públicas es mediante la “Gestión por Objetivos o Resultados”, herramienta, que en nuestro caso se aplicará a una Sección genérica del Servicio de Tesorerías, perteneciente a la Tesorería Regional de Valparaíso. Las metas institucionales o de sección, que en nuestro caso son la recaudación de entradas de dinero, pueden mejorarse mediante pequeños objetivos o metas que constituyen mejoras u optimizaciones de los insumos de un proceso operativo específico, con el fin de lograr una meta general. Al optimizar cada insumo tanto material, humano u operacional, podríamos tener mejores resultados totales. Tenemos un marco que no solo implica los medios (insumos, causas) y fines (productos,

---

<sup>3</sup> SANCHEZ ALBAVERA, FERNANDO (2003), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos; página 09

efectos), sino también un mejoramiento sistémico de los medios, sobre todo del personal, principal capital social de las organizaciones. Al ser los medios fundamentales para alcanzar los fines, ya sea de la organización total como de cada subsistema, se requiere diagnosticar específicamente estos medios, para luego poder corregirlos mediante retroalimentación.

Por lo tanto, con el objetivo de optimizar los insumos, es importante partir realizando un diagnóstico del estado general del área administrativa en estudio, a fin de potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades. La meta final debe ir acorde en optimizar la Misión Institucional dada a través de la institucionalidad democrática.

Para obtener el estado de los recursos de la organización o sección en cuestión se puede optar por la Matriz FODA, que es una forma de tener una visión global del objeto en estudio.

“...además, de aplicar la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Se trata de hacer un balance entre la misión que se ha encomendado a la organización; los medios que se le han entregado para cumplirla; las expectativas de quienes manejan el poder político, sea en el gobierno o en la oposición; y lo que esperan los ciudadanos y sus organizaciones que deben "apropiarse" de los resultados de su gestión.”<sup>4</sup>

Con esta propuesta se pretende elevar el capital social y al mismo tiempo elevar las capacidades de la organización, lo que permitirá crecer a las personas y a sus organizaciones. También permite tener mayor aceptación y reconocimiento del medio ambiente directo de la organización, que en el caso de una institución pública del Estado generará mayor bien común.

---

<sup>4</sup>SANCHEZ ALBAVERA, FERNANDO (2003), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos, página 44

## 2. Definición de Términos Básicos

### A. Concepto de Gestión por Objetivos<sup>5</sup>

“La Gestión por Objetivos se desarrolló fundamentalmente en la empresa privada pero hace parte esencial de lo que se ha dado en llamar la "reinvención del gobierno". De lo que se trata es de alcanzar Objetivos prefijados. Un objetivo es el resultado que se desea alcanzar. Los Objetivos se logran mediante el desempeño de actividades. Estas vienen a ser los medios para conseguir un fin. Es muy importante hacer una distinción clara entre los medios y los fines. Los medios son los insumos y los fines son los productos o resultados. Lo importante es no solamente definir Objetivos para obtener las metas planteadas sino también, precisar los Objetivos y metas para hacer eficiente el uso de los medios o de los insumos. En gran medida, del cumplimiento de éstos depende el resultado final.

La literatura disponible define la “Gestión por Objetivos” de diversas maneras pero todos los enfoques conducen a la obtención de indicadores de desempeño. Algunas de las definiciones más frecuentes, que se han extraído de la bibliografía consultada, son las siguientes:

- Es una forma de dirección dinámica, que integra la necesidad de la organización de lograr sus metas con las necesidades de contribuir al desarrollo de sus miembros.
- Es una forma de dirección en que el superior y los subordinados definen conjuntamente las metas de la organización; las áreas principales de responsabilidad de cada individuo, en términos de los resultados que se esperan de él; y que utiliza estos parámetros como guías operativas de la Gestión.
- Es una forma de dirección que permite a los miembros de una organización, unir, ordenar y coordinar sus capacidades para alcanzar logros comunes.

---

<sup>5</sup> Idem op cit, página 35

- Es una forma de dirección para utilizar al máximo el potencial y la capacidad de cada recurso de una organización, imprimiéndole, al mismo tiempo, una orientación.
- Es una forma de dirección para trabajar en equipo, armonizando las aspiraciones personales de los interesados con el bien común.
- Es una forma de dirección en virtud de la cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que deben alcanzarse en un tiempo determinado, de forma tal, que contribuyan al logro de los Objetivos de la organización.
- Es una forma de dirección por la cual, al principio de un período, que se pretende evaluar, superior y subordinado, discuten los resultados específicos que deben obtenerse, midiéndolos siempre que sea posible.
- Es una forma de dirección que enfatiza las metas que deben alcanzarse y que para su óptima realización, exige Objetivos específicos que deben establecerse en cada puesto.

En esencia, la Gestión por Objetivos y resultados, divide el trabajo del administrador en sus funciones y actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración efectiva y que orienta y coordina con sus funcionarios para que hagan lo mismo, a efectos de lograr mayor productividad y satisfacción en el trabajo.”

## **B. Matriz FODA<sup>6</sup>**

“La Matriz FODA es la aparición más reciente y sirve para analizar la situación competitiva de una compañía, e incluso de una nación. La Matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la

---

<sup>6</sup> [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-115.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-115.htm) (01-11-08)

organización. La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.”

La Matriz FODA surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones:

F significa fortaleza,  
O significa oportunidad,  
D significa debilidad,  
A significa amenazas.

### **C. Capital Social<sup>7</sup>**

“Se refiere al valor colectivo de las redes sociales y es considerado para la formulación de políticas en muchas organizaciones. También ha sido recientemente reconocido por instituciones tales como el Banco Mundial, aunque con algunas reservas al concepto. Sin embargo, el capital social no tiene por que necesariamente producir cosas buenas, puede generar discriminación sobre individuos o grupos.”

“El capital social mide la sociabilidad de un conjunto humano y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración y el uso, por parte de los actores individuales, de las oportunidades que surgen en estas relaciones sociales. Sociabilidad entendida como la capacidad para realizar trabajo conjunto, colaborar y llevar a cabo la acción colectiva. En los últimos años se han destacado tres “fuentes” principales del capital, que son: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. A pesar de las posibles diferencias en la forma de definir y medir estos atributos, el capital social siempre apunta hacia aquellos factores que nos acercan como individuos y a cómo este acercamiento se traduce en oportunidades para la acción colectiva y el bienestar del grupo.”

---

<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_social\\_\(sociolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_social_(sociolog%C3%ADa))

### III. PRESENTACION GENERAL DEL SERVICIO

#### 1. Presentación del Servicio

##### a) Tesorería General de la República<sup>8</sup>

“Este servicio tiene la misión de recaudar, custodiar y distribuir los fondos y valores fiscales, municipales y, en general los de los servicios públicos. Debe también, efectuar los pagos de las obligaciones del Fisco y de las Municipalidades. Dentro de sus atribuciones se encuentra comprendida la facultad de:

- Recaudar los tributos fiscales y municipales
- Atender a la Cobranza administrativa y judicial de ellos.”

##### b) Misión<sup>9</sup>

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

##### c) Visión<sup>10</sup>

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

---

<sup>8</sup> José Luis Zavala Ortíz (2007), Editorial Punto Lex, Derecho Tributario para Contadores, página 30

<sup>9</sup> [www.tesoreria.cl/web/download?filename=2391](http://www.tesoreria.cl/web/download?filename=2391) (04-10-2008)

<sup>10</sup> [www.tesoreria.cl/portal/resources/Cuenta\\_Publica\\_I.pdf](http://www.tesoreria.cl/portal/resources/Cuenta_Publica_I.pdf) (04-10-2008)

## **2. Caracterización Organizacional del Servicio**

La Tesorería es hoy un Servicio Público centralizado dependiente del Ministerio de Hacienda. Dentro de sus Principales Funciones que el Servicio de Tesorería tendrá que cumplir son:

- A través de la recaudación de los tributos y otros ingresos contribuir de manera activa al cumplimiento de la acción reguladora del Estado.
- Le corresponde efectuar la Cobranza administrativa, judicial o extrajudicial de los impuestos fiscales en mora, de las multas aplicadas por autoridades administrativas, de los créditos fiscales a los que la ley les da el carácter de impuesto y de las demás deudas de cualquier naturaleza que tengan los ciudadanos con el Estado.
- Distribuye fondos fiscales, a través de sus oficinas, a las instituciones públicas y a personas naturales y jurídicas, dando cumplimiento a lo dispuesto en la ley de presupuesto que esté rigiendo.
- Compromisos y obligaciones asumidos por el Fisco de Chile provenientes del uso de créditos financieros.
- Provee de información contable y estadística a la autoridad económica, indispensable para la definición y evaluación de la política fiscal y de la marcha de las finanzas públicas.
- Administrar la Cuenta Única Tributaria.

## **3. Estructura Organizacional y Dependencia del Servicio**

Dependiente de Ministerio de Hacienda, el Servicio de Tesorerías o Tesorería General de la República se compone de una Tesorería General que tiene su sede en Santiago, las Tesorerías Regionales, en cada región del país y las Tesorerías Provinciales, en

aquellas provincias en que funcionaban a la fecha de publicación del D.F.L. N° 1 de 1994.

La Tesorería General se estructura en departamentos. Los Departamentos que la conforman son: Departamento de Operaciones, Departamento de Estudios y Desarrollo, Departamento de Finanzas Públicas, Departamento de Cobranza y Quiebras, Departamento Jurídico, Departamento de Administración, Departamento de Contraloría Interna y Departamento de Personal.



#### a) Bases Legales

- Constitución Política de Chile
- Estatuto Orgánico, Decreto con Fuerza de Ley N°1 del año 1994. Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías.
- Código Tributario (Título V del Libro III, Art. 168 y siguientes)
- Ley 18634 - Pago Diferido de Derechos de Aduana
- Ley 18648 - Código de Minería
- Otros

b) Historia<sup>11</sup>

“El origen de la Tesorería General de la República se remonta al tiempo de la Conquista, luego de la llegada de Cristóbal Colón a América (1492) y ante las evidentes muestras de riqueza que el suelo americano ofrecía a las expediciones siguientes.

Una de las características de la organización colonial India, fue la complejidad que hubo en el plano de los tributos, afectando las funciones de la Tesorería. Es así como a través de los años, los Tesoreros se vieron enfrentados a la tarea de recaudar múltiples impuestos en un sistema que no tenía orden ni coherencia.

La etapa posterior a la Independencia estuvo marcada por continuos cambios de Gobierno, cada uno de los cuales intentó imprimir un orden en la marcha de los asuntos económicos. Estos cambios fueron formales en los primeros años (lo que antes era Monárquico ahora es Nacional), y la Tesorería pasó a llamarse Tesorería General de la República y sus antiguos oficiales reales Ministros de la Tesorería.

Un primer paso en la organización económica del país es la creación (2 de junio de 1817) del Ministerio de Hacienda, quedando a cargo de Hipólito Villegas, quien además fue el primer Tesorero de la República.

Como producto de la visita que hizo a Chile, la Misión Kemmerer, se reorganizan las disposiciones vigentes de la Tesorería y se crean, por medio de un decreto publicado el 5 de agosto de 1927, la Tesorería General de la República, el Banco Central y la Contraloría General de la República.

En 1960, durante el gobierno de Jorge Alessandri Rodríguez, se promulgan algunas disposiciones para actualizar la organización de la Tesorería General de la República y se publica el Decreto con Fuerza de Ley N° 179. Lo que se buscaba a través de estas reformas era una actualización en la estructura del Servicio y una mayor centralización que, junto a los evidentes progresos técnicos producidos desde la fundación de la Tesorería, permitieran un trabajo más eficiente.

---

<sup>11</sup> <http://www.tesoreria.cl/web/Contenido/Historia/2865/historia/primerosAnos.html> (15-08-2008)

Se dispone que los cargos asesores del Tesorero General, creados por este reglamento Orgánico, sean servidos por personas que estén en posesión del título profesional de abogado o ingeniero comercial. Además, se ordena centralizar todos los ingresos fiscales manejados por la Tesorería en la Cuenta Única del Banco del Estado.

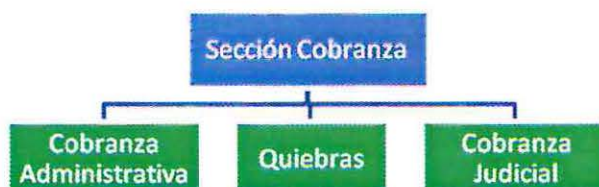
Posterior al gobierno militar se introducen profundas reformas en el Sector Público. Las reestructuraciones llevadas a cabo se enmarcaban en el concepto de la disminución de la planta funcionaria estatal, el férreo control sobre el gasto público y la descentralización de los servicios administrativos. Debido a estas Reformas, varios servicios se vieron severamente disminuidos en su dotación de recursos y personal. En tal sentido, la Tesorería General de la República fue reestructurada a través del Decreto con Fuerza de Ley N° 178 (1981) que suprimió las Tesorerías Comunes y las trasladó a las Municipalidades. Este traspaso significó que un Servicio que tenía 3 mil 500 funcionarios quedara con 900; pasar de 257 Tesorerías Comunes a 13 Tesorerías Regionales y de 25 Provinciales a 15.

Actualmente, la estructura de la Tesorería General de la República se compone de Departamentos y Secciones. La más reciente modificación se debe a la Ley N° 19.041 (Febrero 1991).”

## IV. UNIDAD EN QUE SE DESARROLLÓ EL TRABAJO

### 1. Nombre y Ubicación en la Estructura Organizacional

La “Sección Cobranza” de la Tesorería Regional, corresponde a una unidad constituida por equipos de trabajo dependiente del Departamento de Cobranzas y Quiebras, constituido a nivel central (Santiago), los que a partir del conocimiento, de los Objetivos estratégicos organizan sus recursos y establecen coordinadamente sus acciones, en un contexto de cierta autonomía de decisión.



### 2. Caracterización Organizacional de la Sección Gestión de Cobranza

Esta Sección se encuentra subordinada a las informaciones emanadas del nivel central, como son el sistema de información CONCOBRA II (Intranet a nivel nacional, la cual es una base de datos de los contribuyentes deudores), y del sistema contable central, llamado Cuenta Única Tributaria (CUT).

El proceso de Cobranza se basa en un Juicio Ejecutivo, el cual se inicia por falta de pago oportuno de los Tributos por parte de los contribuyentes, e incluyen las alegaciones y defensas que este puede hacer valer en resguardo de sus derechos. La Cobranza Administrativa es la primera etapa de la Cobranza del Servicio de Tesorería, y tiene como objetivo aumentar la recaudación a un bajo costo y disminuir la cantidad de deudores que pasan a la Cobranza Judicial (segunda etapa). La cobranza tiene distintos niveles de desenvolvimiento, estos son en las oficinas de cobranza y en terreno en el e caso de los recaudadores. En la segunda etapa, los procuradores

trabajan en los Tribunal Civiles y tramitan con los Martilleros Públicos los remates de bienes muebles o inmuebles que se produzcan por no pago oportuno.

Los procedimientos generales son:

- 1º Inicio
- 2º Notificación
- 3º Embargo
- 4º Cierre Administrativo
- 5º Resolución Juzgado
- 6º Notificación 2ª Etapa
- 7º Remate

### **3. Principales Procedimientos de la Sección Cobranza**

Se detallan de forma general y sistémica los procedimientos generales de "Formación de Expedientes", que servirá de introducción a los demás procesos:

#### **a) Entrada – Generación de Expedientes**

Generalmente la creación de expedientes es centralizada, por lo que para proveer de información de entrada se procede a al ingreso al sistema vía impresión de expedientes, esto en cada una de las Tesorería del país. Sin embargo toda vez que las Tesorerías del país deseen crear demandas, generar e imprimir expedientes de manera descentralizada, podrán realizarlo utilizando para ello distintos filtros dispuestos para ese efecto.

#### **b) Proceso – Selección de Deudas**

Será el Supervisor quien podrá acceder a todas las deudas que cumplan ciertos criterios de selección, apoyado por filtros de tipo de impuesto, formulario, comuna, montos, y fecha de vencimiento, de tal manera de marcar las deudas que se agruparan para constituir las posteriores demandas.

### c) Salida – Creación de Demandas

Una vez realizado lo antes descrito, en el Sistema quedarán agrupadas las deudas por comunas y por tipo de impuesto, de tal manera que el Supervisor tenga la opción de generar posteriormente los expedientes que él decida cuando lo estime pertinente. Se deberán seleccionar aquellas deudas que se requieren agrupar en demandas.

#### A. Primera Etapa<sup>12</sup>

##### ✓ Formación de Expedientes

“Con la documentación extraída de la base de datos del Sistema Concobra II se forma el expediente, encabezándolo con la nómina de deudores morosos y el certificado que acredita la calidad de deudores fiscales. A continuación el Tesorero despacha mandamiento de ejecución y embargo en su contra, agregándose la providencia respectiva. En resumen el expediente administrativo está conformado por el concepto de documentos que contienen los antecedentes de la deuda, datos del contribuyente moroso y por todas las actuaciones y diligencias practicadas en el proceso por quienes intervienen en la cobranza, desde su inicio con la nómina de deudores morosos, hasta el certificado de cierre, que se agrega al final de este expediente y se firma por el Tesorero Regional o Provincial en su calidad de Juez Sustanciador; dejando constancia de los contribuyentes que han sido notificados, requeridos de pago y trabado embargo en su caso; y cual de ellos han opuesto excepciones.”

##### ✓ Inicio

“Cada deudor moroso queda consignado en el sistema Concobra II en una etapa de Inicio, listo para comenzar con la cobranza, siendo la primera acción, la notificación.”

##### ✓ Notificación

“La notificación debe ser efectuada por un funcionario de Tesorería quien tiene la calidad de Recaudador Fiscal, que es un Ministro de fe, de conformidad a lo dispuesto

---

<sup>12</sup> UNIVERSIDAD DE CHILE (2004), Proyecto Optimización de Plazos en el Proceso de Cobranza, pág. 7-11

en el Art. 171 del Código Tributario. Sin perjuicio de lo anterior, en algunas oportunidades se ha autorizado por ley para practicar dicha diligencia por carta certificada. Existe un plazo legal de diez días, que tiene el demandado para oponer excepción al cobro, y este conteo comienza desde que es notificado o bien después de los tres días del envío de la Notificación Postal, que es un medio utilizado para algún tipo de Impuesto, como es el de Aduana.”

✓ ¿Se ubicó el deudor?

“Existen tres alternativas sobre la ubicación del deudor: a) Se Notificó Personalmente, b) Se notificó en su domicilio, pero no se encontraba en ese momento el deudor, c) No se ubicó al deudor ni su domicilio. En la última alternativa, se utilizan algunas herramientas de apoyo a la labor de búsqueda del deudor, como son el DICOM, Registro Civil, etc. Y en caso que se notifique en la alternativa a y b, pero no se embarga, se puede consultar en el Conservador de Bienes Raíces por alguna propiedad a nombre del contribuyente, vehículos motorizados (Registro Civil), etc. En caso de no existir bienes, se apercibe y en el plazo de cinco días deberá presentar una declaración jurada de bienes.”

“Tan pronto como se hayan realizado todas estas esta diligencia, deberá reflejarse en el sistema Concobra II, quedando registrado el Rut del recaudador que la realizó, la foja y fecha en que se efectuó.”

“En el caso de Impuesto Territorial el embargo de la propiedad se produce por el sólo Ministerio de la Ley, lo cual implica que no necesariamente se debe incurrir en la inscripción del Embargo ante el Conservador de Bienes Raíces.”

✓ Embargo de Bienes

“Consiste en la aprehensión real o simbólica de uno o más bienes del deudor, ejecutada por un Ministro de Fe, con el objeto de pagar con su producto al acreedor, el embargo es una diligencia esencial dentro del procedimiento ejecutivo de tributos y créditos fiscales morosos, toda vez que si no se efectúa un buen embargo no habrá posibilidad alguna de recuperar los dineros adeudados por los contribuyentes morosos.

Se recomienda indagar bienes de mayor valor, practicando las inscripciones correspondientes, para garantizar debidamente el pago de la deuda demandada. También se puede efectuar una ampliación del embargo si se considera que los bienes son insuficientes.

Cuando los procesos anteriores están terminados y se ha notificado al último deudor moroso se procede al:

- ✓ Cierre Administrativo: Del expediente, pasando a la siguiente etapa de la cobranza judicial.

## **B. Segunda Etapa**

“Es aquella que se inicia una vez finalizada las actuaciones ordenadas por el Juez Sustanciador en el expediente administrativo, y extendido el certificado de cierre de la primera etapa que emite el Tesorero. Comienza con una presentación o escrito, del abogado de Tesorerías en que pide al juez de Letras competente algunas de las diligencias que se señalen a continuación, según lo dispuesto por los artículos 179 y 180 y siguientes del Código Tributario.”

- Solicitud de retiro de especies embargadas y remate.
- Solicitud de remate de bienes corporales muebles embargados, en el lugar que estos se encuentran.
- Solicitud de bienes incorporeales embargados
- Solicitud de remate de los bienes raíces embargados

“No debe confundirse con la 2ª etapa del juicio ejecutivo de cobro, no considerarse como tal, la solicitud de orden de arresto en contra del contribuyente moroso por no pago de Impuesto de retención (IVA) o por no presentación de declaración jurada de bienes. Al confundir los apremios de arresto con la 2ª etapa, hace que en ocasiones se

llegare sólo hasta esta diligencia, sin resultados útiles y sin efectuar indagaciones para ubicar bienes del deudor, lo que debe evitarse.”

✓ Paso de expedientes a 2ª etapa

“Aún cuando no es posible dar una instrucción de general aplicación sobre el momento en que deben pasarse los expedientes a 2ª etapa, ya que es necesario analizar cada expediente en particular, pueden señalarse ciertas pautas, entre las que cabe destacar las siguientes:

- No necesariamente debe existir notificación y embargo de todos los demandados en el primer expediente para pasarlo a 2ª etapa, bastando para ello que se haya efectuado una primera diligencia a los deudores y sin esperar búsqueda a los no ubicados y no embargados, y aún cuando el deudor con embargo sea no solo si los bienes embargados son de valor, debe efectuarse un cierre parcial provisorio del expediente y confeccionarse una nómina 2ª etapa, pasando de inmediato el expediente al tribunal ordinario para proceder al remate de dichos bienes.
- A los deudores no ubicados y/o sin embargo se les efectuarán búsquedas posteriores y en el evento de ubicar posteriormente a un contribuyente y/o embargar bienes de su propiedad, se confeccionará una nómina complementaria de segunda etapa para pedir remate de los bienes embargados, presentándose ante el Tribunal ordinario tantas veces sea necesario, mediante el escrito del abogado de Tesorerías.”

✓ Remate

“Este debe ser efectuado por un Martillero Público, cuya actividad está reglada por la ley N° 18.118. Esta no puede negarse a cumplir su función sin causa justificada, bajo pena de infringir la ley y el reglamento. El martillero tiene la obligación de levantar acta al momento de recibir las especies embargadas.”

“En los remates de bienes raíces por deudas de Impuesto territorial, el Juez del Juzgado efectúa la labor de rematar los inmuebles con pagos y/o sin convenios de

pago. Los remates son publicados, allí debe indicarse correctamente el tipo de impuesto y el o los períodos a los cuales corresponde la deuda por la que se efectúa el remate y es responsabilidad del abogado de Tesorerías intervenir en todas las gestiones y diligencias selectivas a la tramitación del proceso ya referido, velando porque las actuaciones se realicen en tiempo y forma y de conformidad a la Ley.”

“Efectuado el remate y consignado el precio de la adjudicación, el abogado de Tesorerías debe pedir al Tribunal que se gire el cheque para el pago de las deudas demandadas, adjuntando para este efecto la liquidación respectiva efectuada a la fecha de la consignación. Retirados los cheques del Tribunal, deben remitirse para su ingreso al Tesorero o Jefe de Ingresos, mediante minuta en la que se detallan todos los antecedentes de monto, fecha, causa, tipo de impuesto, etc., para que se liquide pagando la deuda morosa y si excede valor, éste es devuelto al contribuyente, terminando de esta forma el ciclo de la cobranza.”

#### **4. Personal que Interviene en la Cobranza<sup>13</sup>**

a) Tesorero Regional o Provincial (Funciones Generales):

- Responsable de la Gestión de Cobranza en su Tesorería, activa, dirige y controla la Cobranza Administrativa y Judicial de los impuestos y demás créditos del sector público.
- Desempeña la función de Juez Sustanciador en la 1° Etapa del juicio ejecutivo de cobro seguida en la Tesorería.
- Activa la marcha del proceso y resuelve las excepciones que son de su competencia.
- Responsable de definir con su equipo de trabajo, las estrategias a ser aplicadas sobre las carteras en cobro, a fin de dar cumplimiento a las metas que fija el Servicio.
- Certifica la realización de las diligencias necesarias para pasar el expediente a Cobranza judicial mediante el cierre administrativo.

---

<sup>13</sup> CIRCULAR NORMATIVA N° 4 Normas y Procedimientos que deben Aplicarse en el Nuevo Sistema de Gestión y Control de Cobranzas CONCOBRA II. 23.01.03. Tesorería General de la República

b) Abogado (Funciones Generales):

- Forma parte del equipo estratégico de la Tesorería Regional, y como tal es responsable junto al equipo de trabajo, de cumplir con los programas fijados por la superioridad del Servicio.
- Supervisa y controla la correcta tramitación de los juicios a que dé lugar la Cobranza de impuestos y créditos fiscales morosos, hasta su completo afinamiento.
- Responsable conjuntamente con el Juez Sustanciador de la correcta tramitación del proceso de Cobranza, en especial hasta el cierre administrativo, y en general hasta el término del juicio.
- Responsable del correcto contenido de los expedientes antes de su envío al Tribunal Ordinario (Segunda Etapa o Cobranza Judicial), debiendo detectar cualquier vicio, error u omisión y disponer su corrección.
- Responsable de tramitar y fallar las excepciones de los ejecutados, cuando estas no puedan ser resueltas por el juez Sustanciador.
- Supervisa y controla el despacho y tramitación de los exhortos para cumplimiento de diligencias de otra jurisdicción.
- Asesora jurídicamente a toda la Tesorería en materias referentes a egresos, ingresos, convenios, etc.

c) Jefe Sección Cobranzas (Funciones Generales):

- Integra el equipo estratégico de la Tesorería, y como tal es responsable de cumplir con los programas fijados por la superioridad del Servicio, en materias de Cobranzas.
- Responsable de velar por la Gestión de la Cobranza Administrativa.
- Principal responsable por la Gestión de la Primera Etapa de la Cobranza Judicial.
- Responsable de realizar la programación de actividades de Cobranza de la Primera Etapa y del retiro de especies en la Segunda Etapa; Asimismo, es responsable de coordinar con el Abogado, las fechas y publicaciones de los avisos de Remate por Impuesto Territorial.
- Coordina, controla y supervisa el trabajo realizado por los Recaudadores Fiscales, Supervisores y Administrativos.

- Mantiene el control estadístico de los convenios efectuados y registro de las suspensiones decretadas por la Corte de Apelaciones, Corte Suprema y el Servicio de Impuestos Internos.
- Controla, en conjunto con el Supervisor, la realización de las diligencias efectuadas por los Recaudadores Fiscales.
- Analiza en conjunto con los abogados la marcha de los procesos de Cobranza, fijando prioridades y disponiendo lo necesario para su pronta tramitación.
- Evalúa y dispone lo que se requiere respecto del cobro de los mayores deudores de su jurisdicción.

d) Supervisor (Funciones Generales):

- Responsable de la Gestión operativa de la Cobranza dentro del área geográfica de su jurisdicción.
- Controla y registra la generación de los Expedientes, su ubicación física interna y externa (Tribunales, Conservador de Bienes Raíces, Retiro de Especies, etc.).
- Analiza los estados de avance de los expedientes, en el sistema CONCOBRA II y prioriza el trabajo en terreno de los Recaudadores, de acuerdo a las necesidades más inmediatas y a la planificación establecida.
- Realiza la confección, registro y control de Expedientes Manuales, según la necesidad de cada unidad.
- Responsable de mantener actualizada la información en los sistemas computacionales de apoyo a la Cobranza, dentro del área geográfica de su jurisdicción.
- Programa, distribuye y controla la realización del trabajo asignado diariamente a los Recaudadores Fiscales y demás personas de su dependencia. Esta labor la realiza, en coordinación, con el Jefe de la Sección de Cobranza y el Abogado del Servicio.
- Verifica el avance de la tramitación de los expedientes para su cierre y paso a 2° etapa, y efectúa los chequeos respectivos de acuerdo a las normas vigentes.

e) Recaudador Fiscal

Cargo caracterizado por salidas a terreno con el fin de hallar a los contribuyentes deudores de impuestos, a los cuales se les debe aperebrir y/o embargar sus bienes

para su posterior remate en subasta pública, con el fin de devolver a las arcas públicas lo adeudado.

#### Funciones Generales:

- Es Ministro de Fe, atendido lo dispuesto en el artículo 171 del Código Tributario, lo que significa que se presume cierto lo que el certifique, con su firma y timbre en las diligencias que realice en el Juicio Ejecutivo de cobro de impuestos y créditos fiscales morosos.
- Efectúa las notificaciones, requerimientos, embargos, apercibimientos, retiro de especies, y practica cualquier otra diligencia que le encomiende el Tribunal Competente, en su respectiva jurisdicción.
- Pone en conocimiento de los contribuyentes las resoluciones judiciales dictadas tanto por el Juez Sustanciador como por el Juez de Letras, además de aquellas resoluciones de excepciones, dictadas por el Abogado.
- En el ejercicio de sus funciones, el Recaudador Fiscal, como Ministro de Fe, puede incurrir en responsabilidad administrativa, civil y penal.

#### f) Procurador (Funciones Generales):

- Encargado de gestionar y tramitar los expedientes de cobro de tributos morosos seguidos por el Fisco (Tesorería) ante los Tribunales de Justicia, en virtud de lo dispuesto en el artículo 186, inciso 2° del Código Tributario.
- Confecciona, en coordinación con el Abogado, algunos de los escritos que se presentan en los tribunales.
- Presenta en los Tribunales escritos del Fisco (Tesorería), tanto en las causas en que actúa como demandante como en las que actúa como demandado.
- Revisa diariamente e informa al abogado el estado de las causas, agiliza su tramitación y vela por la adecuada marcha de las causas interpuestas, tengan o no designado Procurador de Numero, ya sea ante la Corte de Apelaciones o Corte Suprema.
- Lleva el control y el ordenado detalle de las causas a su cargo, guardando copia de cada una de las actuaciones realizadas en ellas, sean estas resoluciones o escritos, anotando la fecha y fojas respectivas y su estado actual.

## g) Administrativo

El cargo de Administrativo esencialmente es el gestor de datos que lleva a realizar la Cobranza administrativa como la judicial. Además este cargo gestiona los diversos documentos administrativos: Las "carpetas" y estas están organizadas en "fojas" en donde se encuentran documentos de gran importancia. Este cargo además posee la iniciativa de embargo, seleccionando los candidatos adecuados a embargar. También realiza la búsqueda de domicilios para la posterior visita de los Recaudadores Fiscales.

### Funciones Generales:

- Imprime y arma los expedientes generados por el sistema y las nominas de la Segunda Etapa Judicial.
- Prepara el trabajo de terreno de los Recaudadores Fiscales y recibe de los Supervisores las diferentes certificaciones de notificaciones, actas de embargos e informes de los Recaudadores Fiscales, debiendo agregar a los expedientes dichos documentos.
- Mantiene debidamente foliado el expediente.
- Agrega al expediente, escritos y documentos presentados por los contribuyentes y resoluciones dictadas por el Juez Sustanciador.
- Confecciona cuaderno separado de excepciones cuando así se ordena, y agrega a este los documentos y resoluciones que procedan.
- Actualiza diariamente la información de Cobranza en el sistema, tales como actualizar etapas no automatizadas y registrar fojas.

### III. METODOLOGÍA

#### 1. Instrumentos de Recopilación de Información

El estudio es esencialmente descriptivo, ya que se describe una situación problemática y se busca tratar de explicar las razones de aquellas situaciones, para luego dar una propuesta constructiva, que permita dar solución a las problemáticas.

La recopilación de la información se funda en una muestra aleatoria, tomando como población a los funcionarios de la Sección Cobranza de la Tesorería Regional de Valparaíso. Por lo tanto, con el fin de perseguir un diagnóstico objetivo y representativo, se ha usado la metodología de encuesta cerrada que midió las diversas visiones de los funcionarios de la Sección, a través de un criterio previamente definido por razón de ser un trabajo producto de una práctica profesional, por lo que previamente se tenían ya en cuenta las principales debilidades y fortalezas. Al introducir en el marco conceptual las ideas de gestión por objetivos y por consiguiente la participación funcionaria en la resolución de problemas, se señalan en el análisis de debilidades (FODA), realidades objetivas fruto de la presencia parcial en la Institución, derivadas de reuniones con la mayoría del personal de la sección.

Se partió desde los siguientes supuestos:

- Población: corresponde a 25 funcionarios del área directamente administrativa
- Muestra: corresponde a 14 funcionarios elegidos de forma aleatoria correspondiente al 56% muestral respecto a la población, siendo bastante muy bajo el margen de error muestral<sup>14</sup>.
- Se llega al 56% a través de:  $\frac{14 \times 100}{25} = 56\%$

25

---

<sup>14</sup> El tamaño de la muestra depende del margen de error y del nivel de confianza que se quiera obtener. A medida que se aumenta el número de entrevistados aumenta la exactitud de los resultados.

## 2. Resultados Esperados

A través de la medición se pretende dar objetividad y rigurosidad en la selección de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la Sección Cobranza, lo que se materializará en la confección formal de la Matriz FODA, diagnóstico que nos permitirá resolver las debilidades y potenciar las debilidades.

Con la medición se propone:

- Lograr objetividad y rigurosidad en el diagnóstico que se propone
- Conocer las Fortalezas internas de la Sección
- Conocer las Oportunidades Externas de la Sección
- Conocer las Debilidades internas de la Sección, con el fin de buscarles solución
- Conocer las Amenazas externas de la Sección.
- Tener una visión sistémica consensuada de la Sección, con el fin de elaborar una propuesta

### 3. Encuesta Sección Gestión de Cobranza de la Tesorería Regional de Valparaíso

1. ¿Como considera las plataformas tecnológicas que se desarrolla en la Sección Gestión de Cobranza, en especial las bases de datos a nivel nacional?

- a) Buena y muy eficiente
- b) Mala, no cumple funciones mínimas
- c) Regular

2. Con respecto a las tareas que realizan los funcionarios ¿existen tareas anexas al proceso de Cobranza?

- a) No, ya que cada funcionario solo realiza sus tareas
- b) Sí, Existe indefinición respecto de los tareas de cada funcionario
- c) A veces sucede que se asignan tareas extraordinarias

3. Con respecto al clima Organizacional de la Sección ¿De qué forma lo evaluaría Ud.?

- a) Positivamente, existen fuertes lazos afectivos y de amistad
- b) Negativamente, existe gran rivalidad entre funcionarios
- c) Indiferente, no incide mayormente en mi carrera funcionaria

4. ¿Cual es la función de la Tesorería General de la República que Ud. considera más importante?

- a) Cobranza
- b) Administración de recursos financieros
- c) Pagar las obligaciones fiscales

5. ¿Qué opina Ud. Respecto de lograr una mayor Cobranza de tributos adeudados?

- a) Mejora la imagen pública de la Tesorería
- b) Mayor bien común
- c) No se genera un mayor impacto en la ciudadanía

6. ¿Por su experiencia en el Servicio: Como Ud. Considera los beneficios y facilidades que permiten a los contribuyentes morosos ponerse al día en sus deudas?

- a) Existen muy pocos beneficios
- b) Existen numerosos beneficios
- c) Beneficios Regulares

7. ¿Desde su punto de vista persona: Como considera el proceso administrativo de Cobranza?

- a) Me parece Indiferente
- b) Entretenido y novedoso, ya que siempre se ven proceso nuevos
- c) Desmotivador y asfixiante, ya que el proceso el muy rutinario

8. ¿Considera que sus compañeros de labor se adaptan a las plataformas informáticas?

- a) Sí, en general se adaptan rápidamente a los cambios tecnológicos
- b) No, ya que existe una baja adaptabilidad del personal a los ambientes informáticos
- c) Regularmente

9. ¿Cuál es el factor determinante por parte de la administración, que ocasiona una baja recaudación?

- a) Desconocimiento del proceso operativo en detalle
- b) Problemas de las bases de datos
- c) Desmotivación

10. Con respecto al marco legal que rige la Cobranza administrativa. ¿Cómo considera el marco legal que rige el proceso operativo de Cobranza?

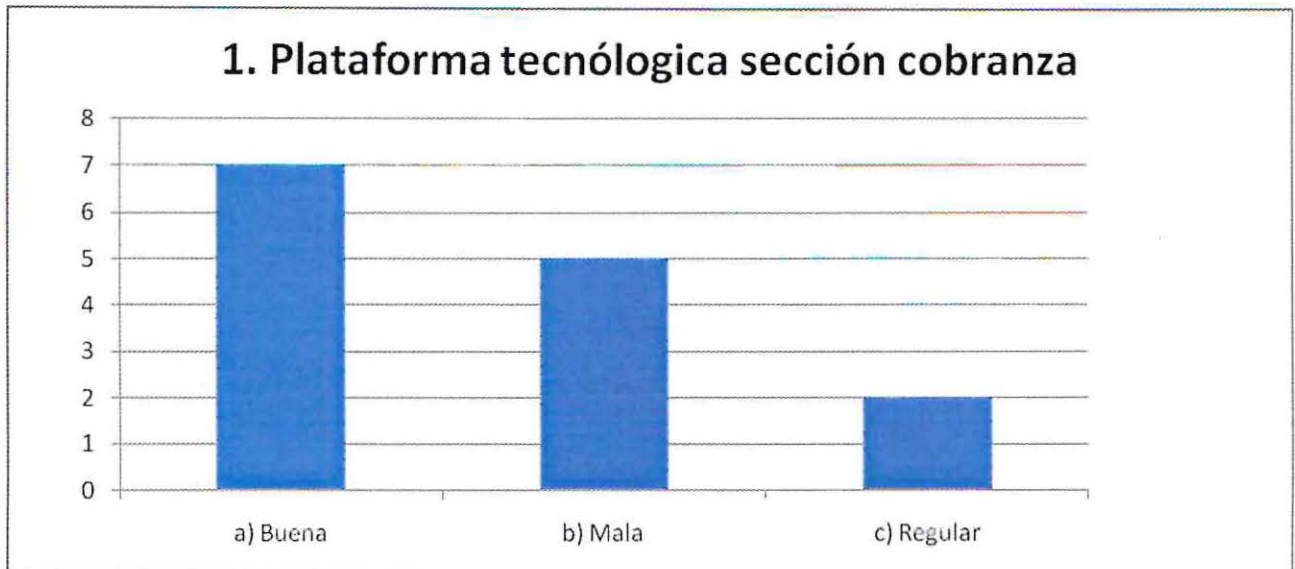
- a) Obsoleto y fuera de tiempo
- b) Excelente, totalmente actualizado
- c) Regular

11. Con respecto al rol que cumple la Cobranza, realizada por la Tesorería en la sociedad. ¿Cuál de todas estas amenazas la considera más real?

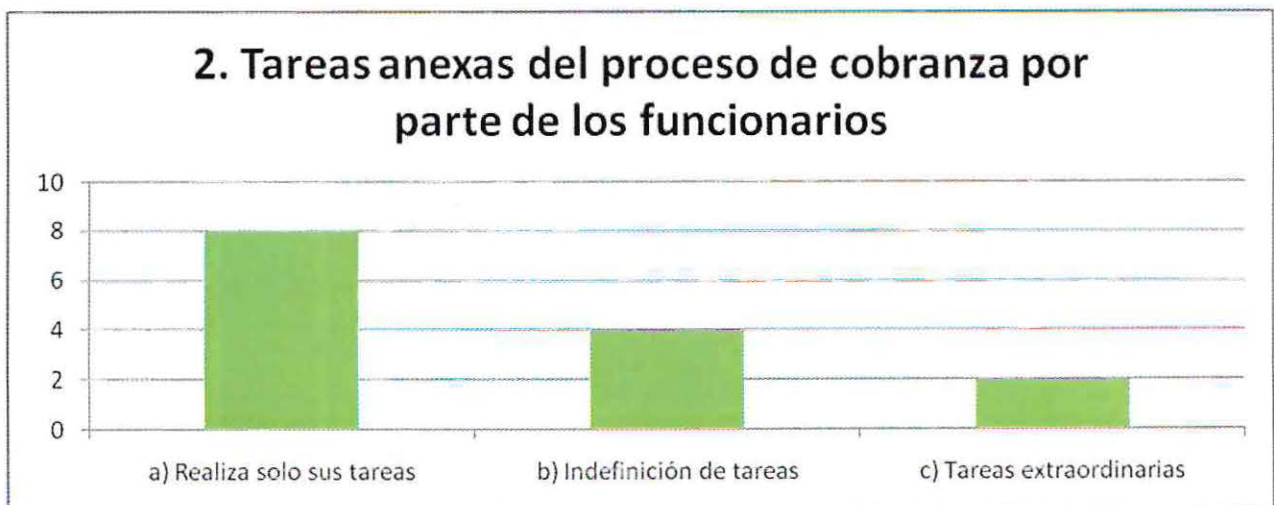
- a) Que la Tesorería sea fusionada con el SII, formando un "Departamento del Tesoro"
- b) Que la Cobranza deje de existir como Sección y su rol lo ejerza el SII
- c) Que la Cobranza sea privatizada por los bancos comerciales

#### 4. Resultados Obtenidos de la Encuesta Sección Gestión de Cobranza de la Tesorería Regional de Valparaíso

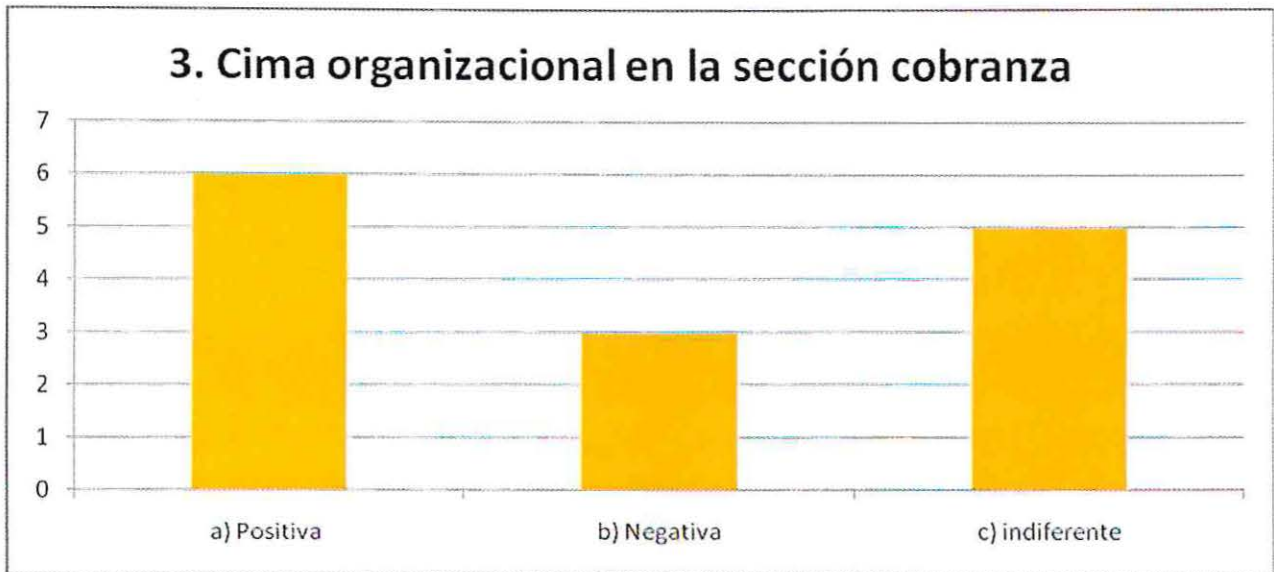
1. Plataforma tecnológica sección cobranza	
a) Buena	7
b) Mala	5
c) Regular	2



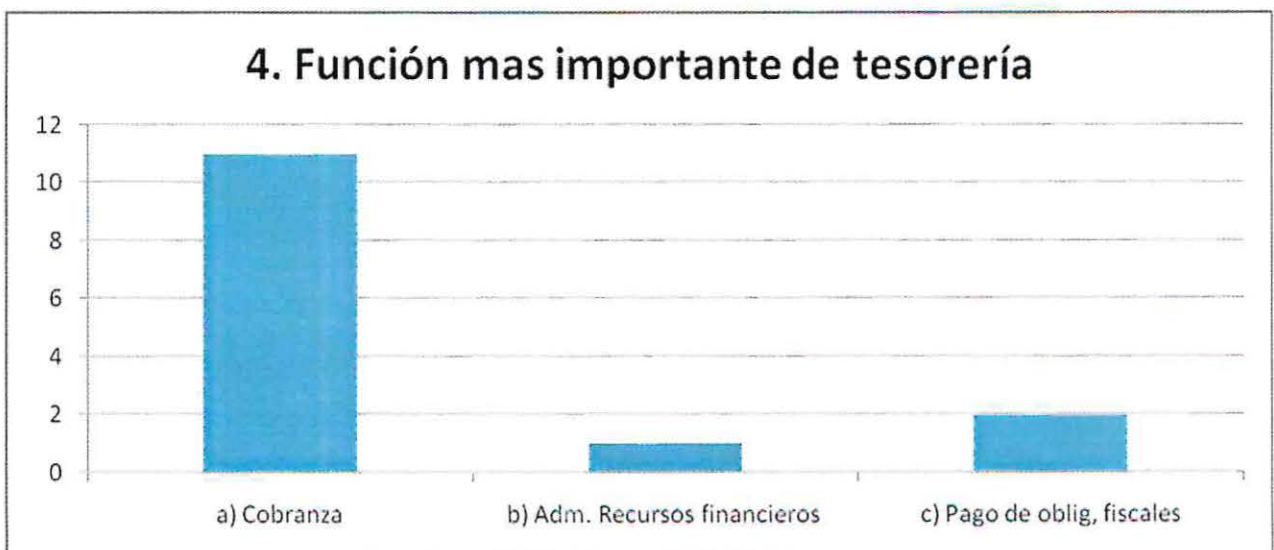
2. Tareas anexas del proceso de cobranza por parte de los funcionarios	
a) Realiza solo sus tareas	8
b) Indefinición de tareas	4
c) Tareas extraordinarias	2



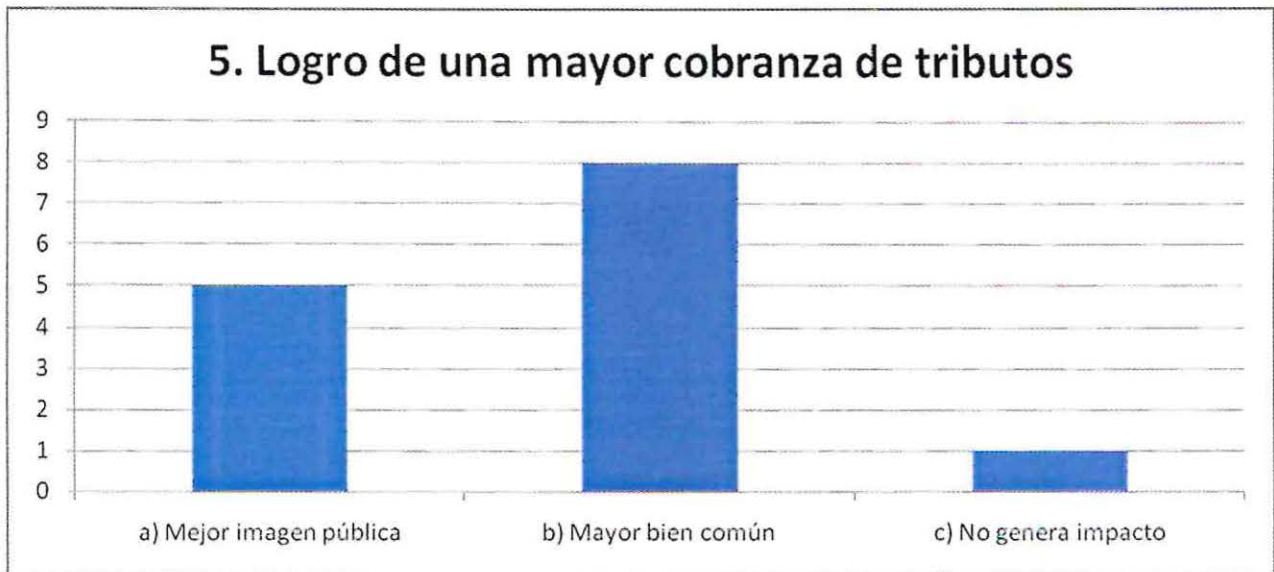
3. Cima organizacional en la sección cobranza	
a) Positiva	6
b) Negativa	3
c) indiferente	5



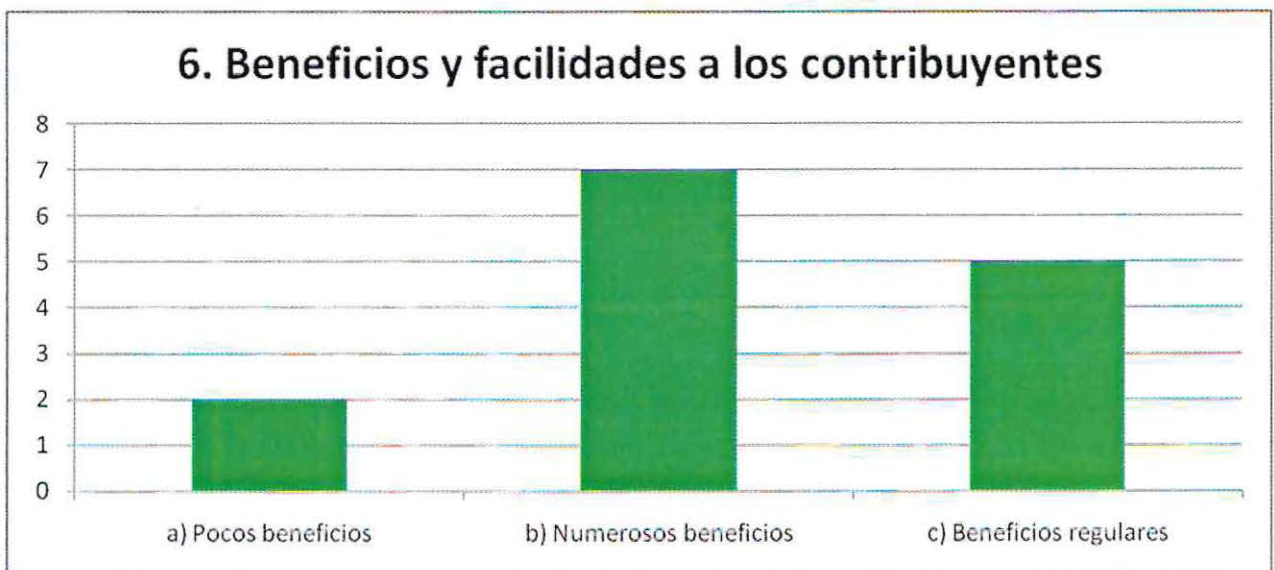
4. Función más importante de Tesorería	
a) Cobranza	11
b) Administración de Recursos financieros	1
c) Pago de Obligaciones fiscales	2



5. Logro de una mejor cobranza de tributos	
a) Mejor imagen pública	5
b) Mayor bien común	8
c) No genera impacto	1



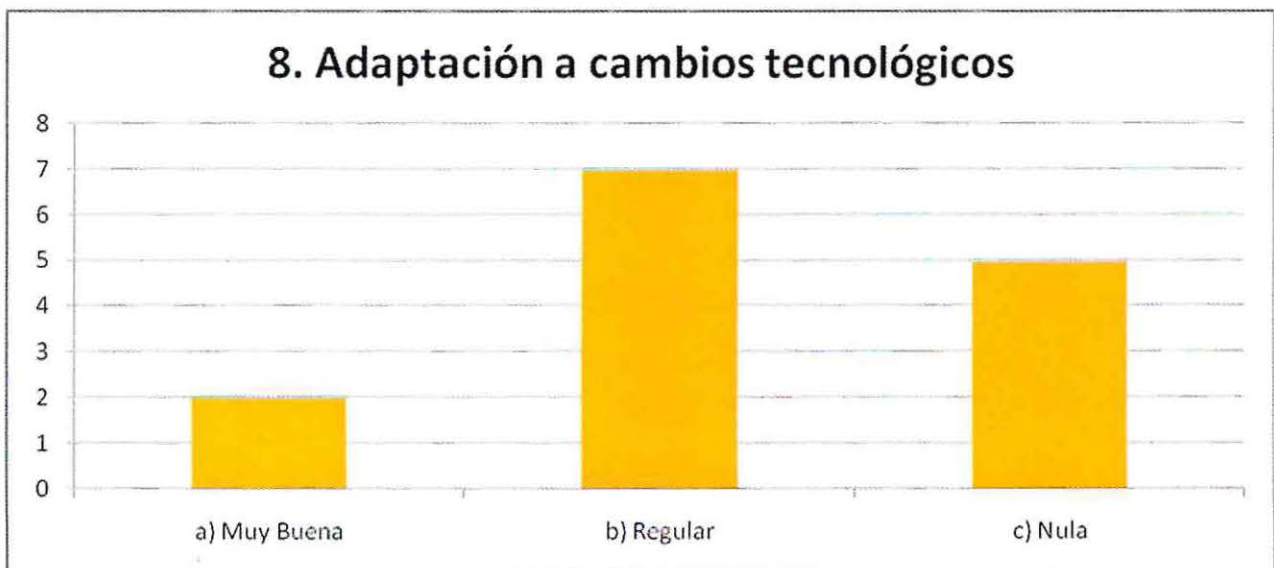
6. Beneficios y facilidades a los contribuyentes	
a) Pocos beneficios	2
b) Numerosos beneficios	7
c) Beneficios regulares	5



7. Como considera el proceso administrativo de cobranza	
a) Indiferente	2
b) Motivador y novedoso	4
c) Desmotivador y asfixiante	8



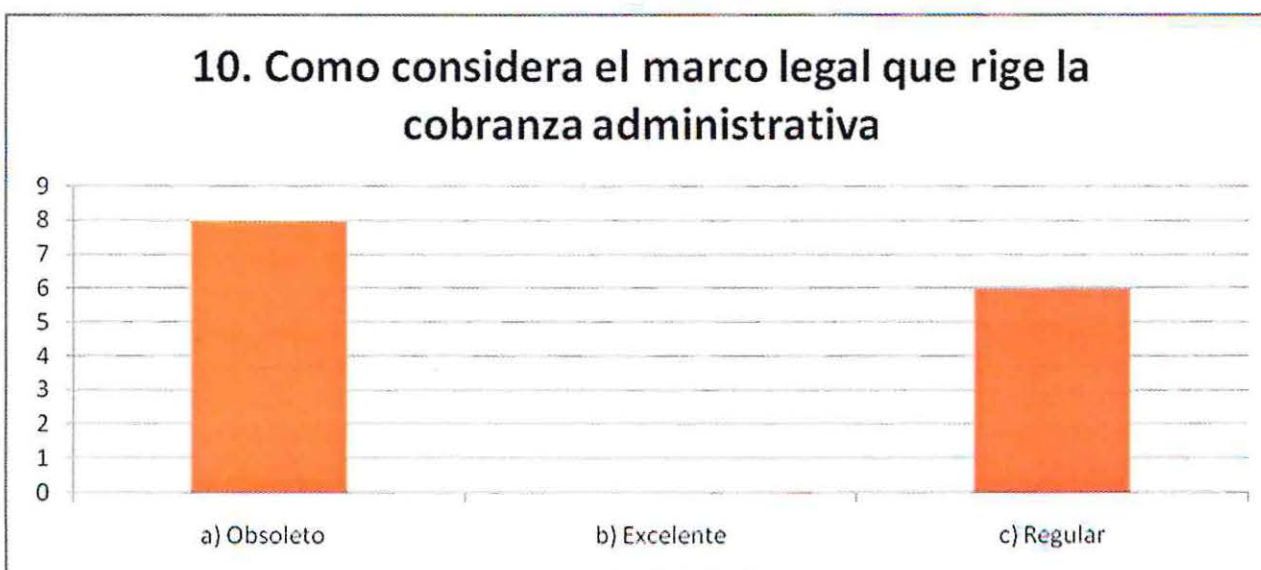
8. Adaptación a cambios tecnológicos	
a) Muy Buena	2
b) Regular	7
c) Nula	5



9. Factor determinante de una baja recaudación	
a) Desconocimiento del proceso	6
b) Problemas con bases de datos	1
c) Desmotivación	7



10. Como considera el marco legal que rige la cobranza administrativa	
a) Obsoleto	8
b) Excelente	0
c) Regular	6



11. ¿Cuál es la amenaza más real del rol de la cobranza de la Tesorería?	
a) Fusión de la Tesorería con el SII	6
b) Que el rol lo ejerza el SII	4
c) Que la cobranza sea privatizada por Bancos Comerciales	4



## **IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **1. Diagnóstico de Matriz FODA de la Sección Gestión de Cobranza**

#### **A. FORTALEZAS**

##### **a) Recursos Tecnológicos**

Los recursos de las tecnologías de la Información de la Sección, demuestran gran calidad, sobre todo en las informaciones que se buscan, siendo estas las bases del proceso de Cobranza. El sistema lo constituye esencialmente la plataforma de red nacional llamada CONCOBRA II, la cual es una inmensa base de datos en la que se encuentran fácilmente personas y/o grupos de personas en determinadas circunstancias legales y tributarias. Estas informaciones pueden ser vistas parcializadamente a través de diversos filtros.

##### **b) Identificación Clara de Roles y Metas**

Los cargos dentro del sistema de Cobranza son claros, sobre quien realiza las distintas tareas del proceso. Por lo tanto se obtiene mayor precisión objetiva y podría añadir más agudeza por su simpleza para lograr la misión de la Sección. Por lo tanto se logra una similitud con las metas del mundo privado en las cuales son mediadas cuantitativamente en ingresos monetarios. Por lo tanto existe una cierta facilidad en el establecimiento de indicadores y metas.

##### **c) Clima Organizacional**

La Sección cuenta con fuertes lazos afectivos y los grupos de trabajo conocidos logran sinergias que podrían ser clave para un proceso de mejoramiento continuo. El clima organizacional es relajado y con bajas presiones, lo que otorga un margen de crecimiento de productividad importante. También numerosos beneficios sociales de esparcimiento, lo que permite bastante comunicación entre jefes y subordinados.

#### d) Importancia de la Sección Cobranza para la Tesorería

Al estar delegadas las principales facultades recaudadoras en los Bancos Comerciales, la Cobranza tiene un sitio primordial dentro de la Organización, por lo tanto se nutre de los principales recursos que llegan del nivel central. La mayoría de los funcionarios cree que esta es la función más importante de la Institución y que demuestra la imagen pública de la Tesorería.

### **B. OPORTUNIDADES**

#### a) A mayor Cobranza, mejor imagen pública

A mayor cantidad de Cobranza, mayores oportunidades para el Estado, y por ende a satisfacer las necesidades Públicas, por lo que favorece el bien común. Al haber mayor cobranza el Gobierno ve mejorado su control de política fiscal y mejora su imagen pública para con los ciudadanos. Esta es una gran oportunidad que goza la cobranza y por ende la institución, ya que la política fiscal tiene gran protagonismo en la cobranza que realiza la Tesorería.

#### b) Nula Competencia Externa

Exclusividad en las posibilidades de explotar su rol. Por lo cual la ley solo faculta al Servicio de Tesorerías para realizar la Cobranza, y realizar las distintas fases de ella. No se vislumbran cambios esta materia, ya que sería inconstitucional que privados realicen esta función.

#### c) Modernización, Facilidades y Beneficios a Contribuyentes

En el caso de la Cobranza se observan grandes mejoras para los contribuyentes, para repactar deudas morosas, además de otorgar facilidades para lograr el pago voluntario de los deudores, por lo que podría el proceso de apercibimiento volverse más eficaz que la Cobranza forzosa. También, a raíz del manejo de política fiscal que realice el Gobierno se generan grandes beneficios a pequeños deudores que implican mayores beneficios a las micro, pequeñas y medianas empresas.

## **C. DEBILIDADES**

### **a) Desmotivación**

En el proceso administrativo estudiado se observa poca motivación en realizar las distintas tareas. Esto puede ser explicado en cierta manera por lo repetitivo de los procedimientos, sumado a la poca movilidad laboral, mostrando lo fácil que es mantenerse en el tiempo en los puestos. La poca movilidad funcionaria, implica que las personas sientan su trabajo muy seguro y difícil de perder. La falta de competencia positiva induce a cumplir solo con lo que se pide y la jefatura no logra inducir a los funcionarios a que den todo de sí. También se puede decir que las notas funcionarias son muy homogéneas y no permiten premiar y/o diferenciar meritos personales.

### **b) Baja Adaptabilidad del Personal a los Ambientes Informáticos**

Existe una baja adaptabilidad del personal a los ambientes informáticos, por tanto un bajo rendimiento en herramientas fundamentales para tener un movimiento rápido de documentos administrativos. La razón de esta negación, es esencialmente psicológica, y consiste en sentirse incapaz de aprender (sobre todo en personas adultas mayores); incluso las personas ni siquiera hacen el intento, por lo que se siente fracasado previamente. Además hay que sumar que el personal informático debe estar capacitado para operar con personas de mayor edad y buscar la forma adecuada de instruir: de manera amigable y pedagógica.

### **c) Desconocimiento del Procedimiento Operativo**

Existe un claro problema de desconocimiento de los procedimientos lo que se traduce que no se toman decisiones rápidas, indispensables para toda operación administrativa compleja. En la práctica, sucede que el trabajador al no saber el procedimiento, no toma decisiones, por lo que trata de preguntar a su compañero, disminuyendo la productividad total. Se tiende a no preguntar al jefe para no quedar en evidencia del desconocimiento. Cabe destacar que este desconocimiento se debe en gran parte a desmotivación ya que en la Sección estudiada, los funcionarios llevan muchos años en la Sección.

#### d) Marco Legal de la Institución

El marco legal incluye procesos administrativos obsoletos como el foliaje con hilo, lo que conlleva a perder gran cantidad de tiempo en coser expedientes. Como esta dado por ley es poco probable que cambie la legislación en el corto tiempo. Es por ello muy difícil pensar en un proceso administrativo totalmente automatizado.

### **D. AMENAZAS**

#### a) Fusión con Otros Servicios Públicos

Una amenaza que pondría fin al servicio (no a la función), sería la probable fusión con el Servicio de Impuestos Internos, y los Servicios de Aduanas por lo que el nuevo ente sería similar al Departamento del Tesoro en EE.UU. Esto podría suceder si los niveles de evasión superasen los límites tolerados, o por una ineficaz recaudación total.

## **V. PROPUESTA EN BASE A RESULTADOS**

### **1. Fundamentos de las Debilidades y/o Problemas Hallados**

“La Sección Cobranza arrastra problemas en la actividad operativa del proceso de Cobranza, ocasionado esencialmente por desconocimiento de procedimientos y desmotivación, lo que provoca menor recaudación.”

Existe problemas de desmotivación lo que podría traducirse en menor productividad funcionaria, haciendo que los procesos se realicen de manera más lenta. Cabe agregar que no existe un sistema motivacional que implique un reconocimiento por metas individuales, lo que podría explicar que los funcionarios solo acepten una mínima carga de trabajo.

También tenemos desconocimientos de procesos o pasos operativos, lo que implica una ralentización en el proceso administrativo. Estos desconocimientos son esencialmente:

- Desconocimientos del flujo operacional
- Bajos conocimientos en Tics

Los problemas antes señalados en el FODA, son esencialmente cualitativos, siendo muy compleja su medición. Por lo tanto, se debería contrastar las opiniones de distintos Jefes de Cobranza para sacar conclusiones objetivas con respecto de los problemas uniformes que aquejan a las distintas secciones de Cobranza del país.

Incluso el marco legal de la institución incluye procesos administrativos obsoletos como el foliaje con hilo, lo que conlleva a perder gran cantidad de tiempo en coser expedientes. Es por ello muy difícil pensar en un proceso administrativo totalmente automatizado. Por lo tanto el personal debe contar con los conocimientos y capacidades básicas, sobre todo en las tecnologías informáticas, para avanzar en aspectos en que se da una mayor discrecionalidad.

Las siguientes propuestas dirigidas a la Sección Cobranza, estarán divididas en tres grandes bloques:

- Una dirigida a la problemática motivacional,
- Una de capacitación, y luego
- Un mejoramiento de procedimientos por Objetivos práctica

## **2. Motivación del Personal**

Una posible solución sería el otorgamiento de beneficios solo a Objetivos cumplidos (Metas). Estos deben ser motivadores de índole psicosocial, sin embargo lo más importante es que sea de forma individual, ya que el sistema de evaluación del estatuto Administrativo tiende al status quo no premia las buenas actuaciones y actitudes. La distinción en público, entendiéndolo que la mente interna de las personas responde a estímulos y les gusta ser reconocidas públicamente. Esto podría llevarse a cabo objetivamente mediante un sistema de "Ranking", pegado en el diario mural o un sistema de "Funcionario del Mes" habiendo categorías tanto para Administrativos como para Recaudadores. Esto ocasiona que exista una mayor cantidad de competencia y rivalidad positiva en el personal, y alienta a las personas a ser responsables y a sentirse reconocidas por méritos logrados.

La Motivación puede ser originada de forma interna o externa al individuo. La motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). La primera, surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera. Sin embargo algo podemos hacer por motivar externamente. Las motivaciones personales pueden unir los Objetivos de la institución con los Objetivos personales por lo tanto es uno de los fenómenos que más influye en el éxito institucional.

La sección posee potencialidades que podrían ser fuertes aliados para mejorar fuertemente el clima organizacional de la sección, como son la tranquilidad para realizar las actividades operativas, y los abundantes incentivos económicos y sociales.

La tarea en el corto plazo es encontrar fórmulas para que los funcionarios de la Sección Cobranzas, se sientan más atraídos hacia metas más ambiciosas. Estas, para el caso de la Sección Cobranzas, deben encontrarse en mecanismos de motivación distintos del dinero, ya que este motivador se encuentra ya incluido en plan de Gestión interno. En la sección las motivaciones monetarias no son un elemento significativo en las motivaciones individuales, dado que el servicio es el que percibe uno de los ingresos más altos de la Administración Pública. Por lo que es fundamental contar con liderazgos que reconozcan los meritos y fomentar la existencia de una sensación de reconocimiento de los esfuerzos y capacidades.

Otro aspecto importante es la posibilidad de que los propios funcionarios señalen las metas a realizar. Estas pueden realizarse a través de reuniones periódicas que permitan mayor comunicación entre la jefatura y los subordinados. Por lo que el capital social que se vería potenciado participando las propias personas en las soluciones. Estas medidas implicarían una mayor integración y comunicación, ambientes en donde se da mayor productividad funcionaria.

A propósito del enorme número de personal en edad de jubilar, un punto muy importante es señalar los perfiles de cargos los cuales se deberían observar en el personal con mayores calificaciones (estas constituidas en el Sistema de Evaluación de cargos del Estatuto Administrativo). El cargo de recaudador es el cargo base más importante del servicio, ya que este es el pilar fundamental de la Tesorería y la base de la Cobranza. Es quien hace posible la ejecución del embargo, y su posterior remate. Por lo tanto es fundamental que el personal humano que ocupe tal cargo sea uno de los de mayor calidad del servicio y el cargo más sensible que debe tener las mayores motivaciones.

En la medida que se logre una forma de medición de resultados personales, es posible vislumbrar mayores resultados de cobranza. Pudiendo la jefatura tomar mejores decisiones con respecto del personal de cobranza, además de facilitar la labor de evaluación funcionaria.

### **3. Capacitación**

Esta debe ser dictada en las materias en donde directamente se desenvuelva el trabajador. Esta capacitación que es mejor entendida como entrenamiento, debe ser un proceso de corto plazo y debe fundamentarse en la transmisión de conocimiento específico y necesario de las funciones. Por lo que debe ser tomada en cuenta como variante al castigo (no en el caso de explícito abandono de deberes). A través de la capacitación debe lograrse una uniformidad en los conocimientos de todo el personal, para una mayor toma de decisiones a su nivel y agilizar la comunicación y el proceso. Se debe alcanzar algo que es muy importante: ningún funcionario debe ser indispensable para la Sección. Con estas medidas se pretende que los funcionarios tomen decisiones (dentro de sus competencias), de manera más eficiente y que el flujo operativo no se retarde.

También es de suma importancia señalar la necesidad de que el personal cuente con competencias básicas de ofimática, para realizar las tareas de manera más fluida. Esto dado que la cadena de operación es recursiva lo que conlleva a que si un solo funcionario falle toda la sección falla.

### **4. Ajustes de Procesos Básicos**

En el área operativa existe deficiente comunicación entre Administrativos y Recaudadores Fiscales. Esta comunicación se constituye de algunos procesos burocráticos inútiles y que hacen que el proceso sea más lento. La comunicación se hace básicamente a través de notas escritas, lo cual puede ser una gran pérdida de eficiencia, ya que se debiese trabajar en equipo o en duplas.

El proceso de Cobranza consiste básicamente en la Gestión de la documentación de parte del Administrativo, el cual prepara el material para la posterior salida del recaudador a terreno con el objetivo de apercibir y/o embargar al deudor del Fisco. En este proceso después de la salida a terreno: cuando el recaudador no encuentra el domicilio el recaudador entrega nuevamente al administrativo la documentación, ocasionándole al administrativo gran cantidad de documentación por los deudores no hallados. En este proceso, en donde las carpetas que llegan se dejan “para después”

se pierde un valioso tiempo, en el cual se le da una ventaja injustificada al deudor (sobre todo en el caso de los grandes deudores, que tienden a escapar de domicilio en domicilio). Al preguntar sobre esta cuestión al personal, este responde que “siempre se ha hecho así”.

Los Administrativos deberían efectuar un breve análisis de las direcciones de los distintos documentos y anotarlos en un historial único digital, por orden de importancia. Es importante que los administrativos saquen toda la información posible para que en un solo paso se le facilite a los recaudadores y estos se hagan responsable su labor.

Respecto a la documentación que debe ser otorgada al Recaudador, esta:

#### a) DICOM

- Directorio de Direcciones. Este ítem permite ver solo las direcciones necesarias y sus correspondientes fechas.
- Registro de Bienes Raíces.
- Registro de Quiebras.
- Socios y Sociedades (Con detalle): La mayoría de los Administrativos no la imprime. Es muy importante para saber la localidad donde se constituyó la sociedad. Por eso es importante sacar el detalle de todas las sociedades para reconocer al Representante Legal de la Sociedad y si este ha cambiado.

#### b) REGISTRO CIVIL

- Registro de Vehículos.
- Información Persona. La mayoría de los Administrativos no la imprime. Esto produce una pérdida de tiempo para el Recaudador, ya que este debe preocuparse de recaudar.

### c) CUENTA UNICA TRIBUTARIA (CUT)

- Formulario 22: Para ver la nueva dirección actualizada del año.
- Chequear la Deuda: Muchos no lo hacen. Esto para que los contribuyentes que tienen más de un expediente sepan cuales folios son los que están morosos y cuales lo que están pagados o en convenio.

## **5. Historial Digital de la Documentación en Base de Datos**

Es fundamental que los administrativos lleven el control de sus propios actos, para así poder detectar errores, los cuales corregirlos posteriormente resulta muy engorroso. El administrativo debería anotar por su propia cuenta los Expedientes y RUT trabajados (se refiere a los contribuyentes que ya se les buscó la dirección), ya que estos procesos no quitan casi nada de tiempo y le facilitan la detección de errores, (control de manera automática).

Esta propuesta podría ser implementada a través de una base de datos en donde la información de los expedientes trabajados sea grabada y este a disposición de la jefatura, aportando un mejor control, mayor cantidad de información útil para la toma de decisiones de gestión de personal, etc.

Mediante esta propuesta además de tener un mayor orden y control de expedientes, es posible además medir metas individuales. Esto se podría lograr mediante estadísticas que midan mensual, trimestral o anualmente los expedientes individualmente trabajados.

Los datos obtenidos servirán para la confección de balances de resultados, de alcance de metas y resultados personales: individuales, grupales y generales de la Sección. Los datos de quien estarían a disposición permitirían mejorar las evaluaciones personales haciéndolas más justas y precisas, mejorando la homogeneidad de calificaciones del Estatuto Administrativo.

## V. CONCLUSIONES

El trabajo administrativo que se realiza, se muestra en términos generales como un esquema clásico, en donde el esquema es tradicional, es decir piramidal y centralizado. Por lo anterior se nos presenta un ambiente en que se conjugan elementos en los cuales hay fortalezas y debilidades, dado el contexto de la Sección en estudio.

Respecto a las Fortalezas, existen gran cantidad de recursos materiales disponibles y adecuadas garantías para los trabajadores públicos, como son óptimos sueldos, estabilidad laboral, etc. Aunque el proceso es bastante monótono, existe gran compañerismo y lazos de amistad que es una gran fortaleza para lograr mayor productividad. También existe una supremacía de la Sección con respecto a la Institución, siendo esta muy importante para la existencia de la organización. Esta función de recaudar tributos solo la realiza el Estado fruto del rol subsidiario donde el Estado debe realizar lo que el privado no puede, en el caso de la Cobranza de impuestos adeudados, por lo que la Sección tiene nula competencia. La Institución estudiada posee la fortaleza de la medición nominal de sus ingresos lo que aliviana en cierta medida el diagnóstico de debilidades en la misión de la Sección. Se observa un énfasis en el cumplimiento de formas legales y falta de preocupación respecto al fin esencial de resultados de la Cobranza, en especial de los grandes deudores, quienes son los que más aportan nominalmente a la Cobranza. Una propuesta práctica para la Sección Cobranza debe plantear un adecuado sistema que se centre no solo en los sistemas de control de la legalidad sino de adecuados sistemas de Gestión que garanticen eficacia y eficiencia administrativa.

Respecto a las Debilidades de la Sección tenemos que las ineficiencias en el proceso de Cobranza son causadas esencialmente por desconocimiento de procesos y desmotivación del personal de la Sección. Las causas de las debilidades son esencialmente humanas, dado que tiene un proceso administrativo complejo, que el solo hecho de ingresar o emitir datos de forma mecanizada. El proceso siempre requerirá de personal humano, por tratarse de una institución recaudadora de dinero y en donde los comprobantes físicos son indispensables. Estos problemas deben ser enfrentados con un proceso gerencial que permita a las personas motivarse en un

ambiente de procesos repetitivos y monótonos y que ellas misma participen de la resolución de estas. Las personas gozan de un lugar de trabajo con una gran estabilidad y poca movilidad laboral, por lo que muestran una baja disposición a la competencia interna, sumado a las calificaciones funcionarias demasiado homogéneas, lo que genera un personal poco interesado en las calificaciones, y por ende desmotivado de lograr metas individuales. En la sección es fundamental tener metas personales para posteriormente poder ligarlas a los objetivos de la generales de la Sección. Se suma también la poca disposición de los funcionarios en tener responsabilidades y tomar decisiones, ocasionado por la falta de conocimientos de la operación administrativa, lo cual entorpece, atrasa y recarga a los supervisores. En la sección se comprueba que los motivadores económicos no son lo más importante para tener personas motivadas. El desconocimiento de procesos podría ser afrontado positivamente con funcionarios que estén motivados en alcanzar meritos personales.

Los planes propuestos son recursivos e integrados, por lo que es ideal que se realicen de forma coordinada, para lograr Objetivos óptimos. La sección tiene bastantes oportunidades y potencialidades que permiten vislumbrar grandes mejoras en su eficiencia operacional además de mejorar la satisfacción y bienestar personal de la Sección.

## BIBLIOGRAFÍA DE APOYO CONSULTADA

- SANCHEZ ALBAVERA, FERNANDO (2003), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos
- José Luis Zavala Ortíz (2007), Editorial Punto Lex, Derecho Tributario para Contadores
- UNIVERSIDAD DE CHILE (2004), Proyecto de Optimización de Plazos en el Proceso de Cobranza, pág. 7-11
- CIRCULAR NORMATIVA N° 4 Normas y Procedimientos que deben Aplicarse en el Nuevo Sistema de Gestión y Control de Cobranzas CONCOBRA II. 23.01.03. Tesorería General de la República
- <http://www.unap.cl/> (01-11-08)
- <http://www.tesoreria.cl/> (04-10-2008)
- Información recopilada de primera fuente
- Circulares y Normativas del Servicio
- <http://es.wikipedia.org/> (04-10-2008)