



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

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE APOYO EXTERNO A LA  
COBRANZA ADMINISTRATIVA DE LA TESORERIA GENERAL DE  
LA REPUBLICA CON RESPECTO AL IMPUESTO TERRITORIAL

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

Alumno

**NICOL BRAVO CASTILLO**

Profesor Guía

**Luis Sepúlveda Zamudio**

Valparaíso, Enero 2011

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE APOYO EXTERNO A LA  
COBRANZA ADMINISTRATIVA DE LA TESORERIA GENERAL DE  
LA REPUBLICA CON RESPECTO AL IMPUESTO TERRITORIAL

## *Agradecimientos.-*

Quisiera empezar agradeciendo a mi familia, primero a mi papá por su apoyo incondicional a través de todos los años que hemos estado juntos, por su alegría, amor y en realidad por ser el mejor papá que podría pedir; a Carola por haberme ayudado, apoyado, por todo lo entregado a nuestra familia y por ser como es; a mi mamá por su ánimo constante y preocupación en todo este proceso y apoyarme toda la vida; a mis hermanos, Martina, Luca y Tomás por entregarle alegrías a mi vida; a mi mami por todo; a la Chichi y la mami. Los amo mucho a todos.

También quiero agradecer a mi pololo Nicolás, por apoyarme siempre, aguantarme y quererme. Por ser un pilar fundamental en mi vida, por ser el mejor amigo y el mejor compañero, por eso y muchas cosas más.

A los amigos que encontré en estos cinco años de carrera universitaria, gracias a todos por ser como son, por alegrarme todos los días de clases, por compartir experiencias, enseñarme cosas y por ese apoyo y cariño mutuo que siempre nos tuvimos. Destaco especialmente a Diego, Milena y Valeria.

A mis amigos de la vida que aunque son pocos sé que puedo contar siempre con ellos.

A las personas que ya no están en mi vida pero formaron parte de ella, mi abuelita nena y mi Fausto.

Por último, me gustaría agradecer a mi profesor guía Luis Sepúlveda que con su apoyo y dirección para con mi trabajo pude lograr encaminar de forma correcta éste y poder terminarlo de la manera que yo quería y además lograr un buen resultado.

Muchas gracias a todos.

## *Índice.-*

	Página
Índice	Pág. 4
Resumen	Pág. 6
Introducción	Pág. 7
<b>Capítulo I – Tesorería General de la República</b>	
1.1 Descripción de la Organización	Pág. 9
1.2 Marco Legal	Pág. 9
1.3 Principales Funciones	Pág.10
1.4 Definiciones estratégicas	Pág.13
1.4.1 Misión Institucional	Pág.13
1.4.2 Visión Institucional	Pág.13
1.5 Atribuciones de las Tesorerías Regionales	Pág.13
1.6 Organigrama de la Tesorería General de la República	Pág.15
<b>Capítulo II – Impuesto Territorial y Rol de la Empresa “Atento Chile S.A.”</b>	
2.1 ¿Qué es el Impuesto Territorial?	Pág.16
2.2 ¿Quiénes Pagan el Impuesto Territorial?	Pág.17
2.3 Rol de la Empresa “Atento Chile S.A.”	Pág.18
2.4 Servicio Prestado a la Tesorería General de la República	Pág.20
<b>Capítulo III – Metodología de Trabajo</b>	
3.1 Planteamiento del Problema	Pág.21
3.2 Objetivos del Trabajo	Pág.22
3.3 Descripción del Instrumento Metodológico	Pág.23
3.4 Instrumentos Aplicados	Pág.24
3.5 Tabulación de Resultados	Pág.27
<b>Capítulo IV – Propuesta Técnica</b>	
4.1 Diagnostico	Pág.40
4.2 Propuestas de Solución	Pág.41
4.3 Resultados Esperados	Pág.42

Conclusión

Pág.44

Bibliografía

Pág.46

Anexos

## *Resumen.-*

El presente trabajo trata sobre la empresa de cobranza externa Atento Chile S.A. que trabaja en conjunto con la Tesorería General de la República realizando el apoyo de la cobranza administrativa de ésta, con respecto al pago del impuesto territorial. El apoyo de la cobranza administrativa trata principalmente en contactar mediante vía telefónica a los contribuyentes que adeudan la cuota girada correspondiente del pago de impuesto y recordarles su morosidad instándolos a pagar lo antes posible.

Esta empresa fue licitada con el objetivo de recaudar una mayor cantidad de dinero mediante la cobranza administrativa o el llamado pago espontaneo; para la Tesorería General de la Republica es mucho más económico que los contribuyentes paguen o repacten su deuda en esta fase de la cobranza, evitando así llegar a juicio. Lo principal era que una mínima parte de los contribuyentes llegara a la cobranza judicial, etapa que es engorrosa, larga y costosa.

El trabajo de Atento Chile S.A. comienza al momento de generarse la mora del pago de las contribuciones, mediante una lista de contribuyentes facilitada por la Tesorería a Atento Chile S.A., luego los ejecutivos se contactan con los contribuyentes para recordarles la mora, uno de los principales problemas que se le atribuyen a Atento Chile S.A. es que los mismos contribuyentes a los que contactan vía telefónica les hacen preguntas con respecto al motivo de la llamada pero los ejecutivos no saben responderlas.

Por lo tanto este trabajo está enfocado en recabar información y a la vez analizarla para encontrar una solución a este problema y proponer algún tipo de mejora al proceso que tantos problemas le trae a la Tesorería General de la República.

## *Introducción.-*

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal el análisis de un problema detectado en el Departamento de Cobranza, específicamente en la Cobranza Administrativa, de la Tesorería General de la República, cuya labor principal es la de recaudar de manera más rápida los dineros adeudados por los contribuyentes de más bajo monto.

La cobranza administrativa solía ser antes realizada por los mismos funcionarios de Tesorería de manera mucho más prolija, pero a contar del año 2009 se licito el apoyo y cooperación a ésta lo cual hizo el proceso mucho más engorroso debido a que los ejecutivos telefónicos si bien poseen el “know how”<sup>1</sup> no tienen conocimientos con respecto a cuál es el impuesto territorial y cuáles son las funciones que emanan de la cobranza administrativa. A pesar de esto, la empresa que se adjudicó la licitación lleva dos años funcionando a nivel nacional y ha generado múltiples malestares tanto en los funcionarios de Tesorería como en los contribuyentes contactados.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la labor llevada a cabo hasta este momento por el Contact Center perteneciente a la empresa Atento Chile S.A., cual es el nivel de impacto que ha tenido en los contribuyentes y funcionarios, describir el proceso de la cobranza administrativa y proponer mejoras al problema encontrado.

Para cumplir con todos los objetivos planteados el trabajo se encuentra dividido en los siguientes capítulos:

### Capítulo I – Tesorería General de la República

En este capítulo lo que se busca es poder describir la institución en la cual recae el problema para poder contextualizarlo, así como también describir cuáles son sus principales funciones, definiciones estratégicas, su estructura, su marco legal y sus atribuciones dentro de lo que la ley le permite.

---

<sup>1</sup> Lo que normalmente se conoce como know how hace referencia a la capacidad que un individuo o una institución posee para desarrollar las habilidades técnicas precisas para áreas de trabajo específicas. - <http://www.definicionabc.com/tecnologia/know-how.php>  
Visitado el 09-01-2012.

## Capítulo II – Impuesto Territorial y Rol de la empresa Atento Chile S.A.

En este capítulo se describirá a fondo que es el impuesto territorial y que personas están afectos a pagarlo, se explicaran todas sus fases así como también el marco legal que lo rige.

Con respecto al apartado dedicado a Atento Chile S.A. describiremos como su nombre lo dice cuál es el rol que cumple dentro de la Tesorería General de la República la empresa externa de Contact Center Atento Chile S.A.. También se describirá cuáles son sus funciones específicas para con la Tesorería así como también en qué contexto se decidió licitarla.

## Capitulo III – Metodología de Trabajo

En este capítulo se explicara lo principal del trabajo, tal como el planteamiento del problema, los objetivos establecidos de trabajo, la descripción de los instrumentos metodológicos aplicados, así como también la tabulación de los resultados obtenidos.

## Capítulo IV – Propuesta Técnica

En este capítulo se explicara cual fue el diagnostico obtenido según los resultados de los datos recolectados, como también propuestas de solución al problema dado y resultados que se esperan después de aplicadas las propuestas.

## Conclusión

En el apartado dedicado a la conclusión se especificara lo más importante con respecto a los pensamientos finales extraídos del presente trabajo.

La conclusión es un análisis de los objetivos propuestos y antecedentes recogidos formulando las propuestas.

## ***CAPITULO I - Tesorería General de la República***

### *1.1 Descripción de la Organización.-*

Según el Decreto Ley N° 1263 Orgánico de Administración Financiera del Estado, en su artículo 35, “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, 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 Tesorería General de la República<sup>3</sup> depende del Ministerio de Hacienda y sus usuarios son principalmente agentes económicos del país, en su calidad de contribuyentes, diversas autoridades de gobierno, otros Servicios Públicos, Municipalidades y órganos a los que se transfieren fondos<sup>4</sup>.

Respecto de su estructura organizacional, La Tesorería General está dirigida por el Tesorero General de la República y se organiza en 8 Divisiones y Departamentos y cuatro unidades estratégicas. Su dotación actual es de 1766 funcionarios, repartidos en 18 Tesorerías Regionales, 32 oficinas Provinciales y los funcionarios que trabajan en la Tesorería General a Nivel Central<sup>5</sup>.

### *1.2 Marco Legal.-*

La Tesorería General de la República se rige por la ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, DL N° 1.263 art. 35 en cual describe el proceso realizado por Tesorería. Por otra parte, también la TGR se encuentra normada por el Estatuto Orgánico de Tesorerías, DFL n° 1 de Mayo de 1994 en el cual detalla su dependencia y objeto, sus funciones y su organización.

---

<sup>2</sup> DL N° 1263 “Decreto Ley Orgánico de Administración Financiera del Estado”, Art. 35.

<sup>3</sup> De ahora en adelante TGR o Tesorería.

<sup>4</sup> Balance de Gestión Integral Tesorería General de la Republica año 2010, Pág. 03.

<sup>5</sup> Balance de Gestión Integral Tesorería General de la Republica año 2010, Pág. 03.

El código tributario también regula cierto actuar de la TGR como por ejemplo el procedimiento de cobranza de los tributos en el Título V, Libro Tercero.

Además de la normativa antes mencionada, existe una normativa interna que pretende instruir a los funcionarios de la TGR el proceder de ésta, las cuales deben ser cumplidas a cabalidad para llevar a cabo con excelencia su labor.

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.

La Tesorería General es la heredera histórica de una labor continua de manejo y gestión de los Fondos Fiscales y que se inicia en la génesis de la organización política chilena con el nombramiento interino, por parte de Pedro de Valdivia, de Gerónimo de Alderete como Primer Oficial Real (1541)<sup>6</sup>

### *1.3 Principales Funciones<sup>7</sup> .-*

La Tesorería de la República es la encargada 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. Además como principales funciones posee las siguientes:

- Efectuar la cobranza coactiva sea judicial, extrajudicial o administrativa de:
  - Los impuestos fiscales en mora, con sus intereses y sanciones;
  - Las multas aplicadas por autoridades administrativas;
  - Los créditos fiscales a los que la ley dé el carácter de impuesto para los efectos de su recaudación;
  - Los demás créditos ejecutivos o de cualquier naturaleza que tengan por causa o motivo el cumplimiento de obligaciones tributarias cuya cobranza se encomiende al Servicio de Tesorerías por Decreto Supremo;

---

<sup>6</sup> <http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/irHistoria.do> Visitado el 02-11-2011

<sup>7</sup> <http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/irPrincipalesFunc.do> Visitado el 02-11-2011

- Asimismo, podrá el Servicio autorizar el cobro a domicilio de los tributos y demás entradas con el personal de su dependencia; determinando las condiciones en que dicha cobranza deberá llevarse a efecto.
- Distribuir los ingresos a los menos una vez al mes, de acuerdo con las modalidades y sistemas que para la rendición y examen de cuentas internas del Servicio, determine el Tesorero General.
- Efectuar el pago de las obligaciones fiscales, y, en general, las de entidades del Sector Público que las leyes le encomienden.
- Delegar, previa autorización por decreto supremo, la facultad de recaudar tributos en otros Servicios del Estado o Instituciones Bancarias.
- Establecer oficinas recaudadoras en los lugares y por el tiempo que sea necesario, bajo la dependencia de las respectivas Tesorerías Regionales o Provinciales, según corresponda.
- Centralizar los fondos de los Servicios e Instituciones en la Cuenta Única del Servicio de Tesorerías, en el Banco del Estado de Chile de acuerdo con las normas establecidas en el Decreto con Fuerza de Ley No. 1 de 1959, y modificaciones posteriores. No obstante aquellos Servicios e Instituciones, que a la fecha de la vigencia del mencionado decreto con fuerza de ley N° 1, mantenían fondos en moneda extranjera podrán continuar operando libremente con ellos, sin sujeción a las disposiciones del citado decreto.
- Distribuir los fondos fiscales entre las diversas oficinas pagadoras del Servicio, de acuerdo con las necesidades y en conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias.
- Efectuar las emisiones de bonos u otras obligaciones que las leyes dispongan; aceptarlos o endosarlos, ordenar su colocación y distribuir los valores que se obtengan de dichas emisiones en las cuentas de rentas especiales o ponerlos a disposición de terceros, según proceda.

- Efectuar la recaudación de divisas que le encomienden las leyes y distribuir las conforme a las necesidades internas y externas del Estado. Asimismo, comprar y vender divisas en cualquier banco del país.
- Mantener bajo su custodia las especies valoradas fiscales para su venta al público, por intermedio de las Tesorerías Regionales y Provinciales, y proceder su entrega a otras reparticiones legalmente autorizadas.
- Recibir y conservar toda clase de instrumentos de garantía extendidos a favor del Fisco, para lo cual emitirá los correspondientes certificados de custodia pudiendo, a su vez, depositar dichos instrumentos en el Banco Central de Chile.
- Dar cumplimiento a las leyes, decretos y resoluciones en los cuales tenga injerencia el Servicio de Tesorerías, una vez que la Contraloría General de la República haya tomado razón de ellos.
- Suspender la entrega de fondos a funcionarios públicos afectados por reparos de la Contraloría General de la República, mientras se pronuncia este Organismo y retener, mientras resuelve la Contraloría General de la República o la Justicia Ordinaria en su caso, el pago de sus remuneraciones, desahucios o pensiones, cuando existan cargos en contra de ellos que afecten a fondos fiscales.
- Cumplir con las demás obligaciones que le impongan las leyes, reglamentos y decretos.

## *1.4 Definiciones Estratégicas de la Tesorería General de la República<sup>8</sup> .-*

### *1.4.1 Misión Institucional.-*

“Recaudar y cobrar las obligaciones tributarias y créditos del sector público, administrando el Tesoro y distribuyendo los fondos de manera oportuna y transparente, contribuyendo así al desarrollo del país y de sus ciudadanos.”

### *1.4.2 Visión Institucional.-*

“Ser una Institución Modelo en la administración de los recursos del Tesoro Público reconocida por las autoridades y por la ciudadanía como un servicio de excelencia, líder en estándares de calidad, transparencia y cercanía, al servicio del País y de todos los Chilenos.”

## *1.5 Atribuciones de las Tesorerías Regionales.-*

El Estatuto Orgánico de Tesorerías (DFL N°1 de 16 de Mayo 1994) establece las atribuciones que tienen las Tesorerías Regionales y Provinciales aplicadas a la Tesorería Regional Valparaíso.

“Las Tesorerías Regionales y Provinciales dependientes de la Tesorería General, serán las encargadas de recaudar y custodiar los fondos y valores fiscales y, asimismo, de pagar los compromisos fiscales, y los de otros organismos públicos que le fueren encomendados, con excepción de los aportes a servicios e instituciones funcionalmente descentralizados, autónomos o de administración autónoma, los que podrán radicarse en la Tesorería General”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> <http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/QuienesSomosController.jsp>  
Visitado el 02-11-2011

<sup>9</sup> DFL N°1 de Mayo, 1994 Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías, Art. 10.

Las tres principales funciones de las Tesorerías Regionales dentro de sus respectivos territorios serán<sup>10</sup>:

- a) Dirigir, controlar y activar la cobranza administrativa y judicial de las contribuciones y demás ingresos fiscales y los de otros organismos que se le encomienden;
- b) Efectuar los pagos de remuneraciones, pensiones y demás obligaciones del Estado; y
- c) Informar diariamente a la Tesorería General sobre el movimiento de fondos públicos.

Por otra parte los Directores Tesoreros Regionales y Tesoreros Provinciales tendrán, además las siguientes atribuciones<sup>11</sup>:

- a) Firmar conjuntamente con el Jefe de Egresos, los cheques de pagos fiscales y los de los organismos públicos que atienda el Servicio;
- b) Integrar en las capitales regionales y provinciales, los cuerpos colegiados que corresponda y asumir las representaciones contempladas en las leyes y decretos respectivos;
- c) Dictar normas internas que faciliten el buen funcionamiento de las oficinas a su cargo, de acuerdo a la legislación vigente;
- d) Actuar en representación del Fisco en el otorgamiento y suscripción de escrituras públicas en los casos señalados en las leyes y decretos respectivos;
- e) Ejercer en sus respectivos territorios las funciones de jueces substanciadores de acuerdo al Código Tributario;
- f) Celebrar, de acuerdo a las instrucciones vigentes, convenios para el pago de impuestos morosos de monto inferior a 5 vitales anuales escala A) del departamento de Santiago.

---

<sup>10</sup> DFL N°1 de Mayo, 1994 Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías, Art. 11.

<sup>11</sup> DFL N°1 de Mayo, 1994 Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías, Art. 13.



## **CAPITULO II – Impuesto Territorial y Rol de la empresa “Atento Chile S.A.”**

### **2.1 ¿Qué es el Impuesto Territorial?.-**

El Impuesto Territorial se encuentra regulado por la ley número 17.235, actualizada al 31 de Diciembre de 1999.

El impuesto territorial es un impuesto que se aplica a los bienes inmuebles separados en dos categorías: bienes raíces agrícolas (de primera serie) y los bienes raíces no agrícolas (de segunda serie), este impuesto se aplica sobre el avalúo fiscal de éstos.

Recae en el Servicio de Impuestos Internos realizar la tasación del avalúo fiscal de los bienes raíces; esta tasación se realiza por comunas, provincias, agrupaciones comunales o provinciales en la medida que el Presidente de la República lo determine<sup>12</sup> y su recaudación es destinada a las municipalidades, siendo una gran fuente de ingresos para estas.

La tasación de las propiedades no puede ser en un lapso mayor a 5 años ni inferior a 3 años. Para la tasación de los bienes raíces de segunda serie, se confeccionarán tablas de clasificación de las construcciones y de los terrenos y se fijarán los valores unitarios que correspondan a cada tipo de bien. La clasificación de las construcciones se basará en su clase y calidad y los valores unitarios se fijarán tomando en cuenta, además, sus especificaciones técnicas, costos de edificación, edad, destino e importancia de la comuna y de la ubicación del sector comercial. Las tablas de valores unitarios de terrenos se anotarán en planos de precios y considerando los sectores de ubicación y las obras de urbanización y equipamiento de que disponen<sup>13</sup>. Los avalúos se actualizan semestralmente con la variación del IPC del semestre anterior y se modifican cuando en las propiedades se efectúan cambios físicos.

---

<sup>12</sup> Ley 17.235 Sobre Impuesto Territorial, art. 3.

<sup>13</sup> Ley 17.235 Sobre Impuesto Territorial, art. 4, N° 2.

El avalúo fiscal se utiliza para la determinación de renta presunta de predios agrícolas, cálculo de los derechos de concesiones marítimas, saneamiento de títulos de dominio del Ministerio de Bienes Nacionales, Impuestos de Herencia, descuento del valor del terreno en negocios inmobiliarios afectos al IVA, derechos municipales por división o fusión de terrenos<sup>14</sup>.

El impuesto territorial se paga en cuatro cuotas anuales con vencimiento en los meses de Abril, Junio, Septiembre y Noviembre, cabe destacar que este es un impuesto a la propiedad y no a una persona natural o jurídica.

Además de estas cuatro cuotas que deben ser pagadas, el Servicio de Impuestos Internos puede generar una quinta cuota llamada cobro suplementario la cual corresponde a cobros adicionales que se originan, estos cobros adicionales a modo de ejemplo puede ser la tasación de una nueva construcción o una ampliación. A modo inverso se puede generar la devolución de dinero o la exención del pago de impuesto, esta modalidad recibe el nombre de reemplazo, que son rebajas en el pago. Los reemplazos se generan cuando existen modificaciones por siniestros o demolición de construcciones por ejemplo.

El SII puede corregir las cuotas normales de los contribuyentes con efecto retroactivo de hasta 3 años, todo esto con sus respectivos reajustes e intereses.

## *2.2 ¿Quiénes pagan el Impuesto Territorial?.-*

El impuesto Territorial no lo pagan todas las propiedades, existen exenciones específicas, como por ejemplo a los establecimientos dedicados a los deportes, la educación y las artes. Un ejemplo más específico es la Universidad de Valparaíso, la cual se encuentra exenta del pago de este impuesto, esto se encuentra establecido en la Ley 17.325 de Impuesto Territorial en su cuadro anexo n° 1 en el número 46.

---

<sup>14</sup> [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/otros\\_impuestos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/otros_impuestos.htm)  
Visitado el 08-11-2011

Con respecto a quienes si pagan el impuesto territorial se encuentran todos los bienes raíces no agrícolas destinadas al uso habitacional con un avalúo fiscal sobre \$ 18.016.313 al segundo semestre del año 2011.

Para el proceso del reavalúo no agrícola, la ley 17.325 establece un procedimiento de gradualidad en el incremento de las contribuciones, si al aplicar al nuevo avalúo la tasa del impuesto se determina, en el caso de las propiedades que pasaron de exentas a afectas una cuota mayor a \$6.592 (al 01/07/2011), o estando afectas aumenten su impuesto respecto del segundo semestre del 2005 en más de un 25%, casos en los cuales las cuotas se incrementarán en los semestres siguientes hasta en un 10% respecto del anterior, hasta llegar a su valor de contribución definitiva<sup>15</sup>.

### *2.3 Rol de la Empresa "Atento Chile S.A.".-*

La Tesorería General de la República en el marco del mejoramiento continuo de sus procesos y sistemas de apoyo relativos a la cobranza de Impuestos Morosos, llamó a licitación orientado a obtener los componentes tecnológicos e infraestructura adecuada para posibilitar la implantación de un Contact Center, con el objetivo de realizar una cobranza de carácter más oportuno, continuo, eficiente y eficaz.

Concretamente se trata de la adjudicación de un servicio de llamados y agendamiento de citas, a través de operadores telefónicos para el apoyo del cobro administrativo de impuestos, además del servicio de completitud de información de clientes y utilización de software de apoyo requerido.

En este marco, la empresa Atento Chile S.A.<sup>16</sup> se adjudicó la licitación pública número 622-53-LP09 el día 13 de Marzo del 2009, bajo la descripción de que el servicio a contratar eran asesorías informáticas.

---

<sup>15</sup> [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/otros\\_impuestos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/otros_impuestos.htm)  
Visitado el 08-11-2011

<sup>16</sup> De ahora en adelante Atento o Atento Chile.

El contrato tiene una duración de tres años con la posibilidad de ser readjudicada al momento en que el contrato finalice. Esta licitación es mayor a los 1000 UTM, es decir, mayor a \$36.866.000<sup>17</sup>.

La oferta propuesta por Atento Chile fue de \$120.996.980, de todas las empresas postulantes Atento Chile fue la que presento la oferta de más bajo monto.

En las bases de la licitación pública se especifican los beneficios que se espera obtener de la implementación de este Contact Center, las cuales son las siguientes

- Lograr la completitud de bases de datos de los contribuyentes.
- Capturar información adicional relacionada con el contribuyente para así poder facilitar la ubicación y comunicación de éste. Por ejemplo, direcciones, números telefónicos, E-mail, etc.
- Generar una acción de contabilidad con el deudor posibilitando un agendamiento de una cita.
- Comunicar la falta de pago u obligaciones con el Fisco y así estimular a los deudores a asumir sus compromisos tributarios y/o pagar sus tributos antes que estos sean cobrados por vía judicial.
- Lograr una depuración en la cuenta única tributaria (CUT) del contribuyente, por posibles inconsistencias producidas en la digitación de los formularios, ya sea en el pago, cargo, desabono, descargo y/o en la propia declaración del afectado.
- Entregar información para el cumplimiento tributario, facilidades de pago, etc.
- Obtener un ingreso rápido de dinero a las arcas fiscales utilizando una menor cantidad de recursos que los utilizados por la cobranza judicial.

---

17

[http://www.mercadopublico.cl/Procurement/Modules/RFB/DetailsAcquisition.aspx?qs=6mb/s7HPM0MQ/JG/Hjkyqxb0OdeT5j7UdX0gUIKu+2J5keTJpqpQjVDq5hM9Wg9d#titulo\\_09](http://www.mercadopublico.cl/Procurement/Modules/RFB/DetailsAcquisition.aspx?qs=6mb/s7HPM0MQ/JG/Hjkyqxb0OdeT5j7UdX0gUIKu+2J5keTJpqpQjVDq5hM9Wg9d#titulo_09)

Visitado el 11-11-2011

- Aumentar la recaudación mediante el trabajo de la totalidad de los deudores de bajos montos de manera, eficiente, eficaz y con la tecnología adecuada, que además permita establecer una comunicación continua con los contribuyentes a través del uso de los distintos canales ya sea de forma masiva como personalizada.
- Apoyar el proceso de cobro en cuanto a mejorar la Gestión, Control, Seguimiento, Comunicación Externa e Interna, Calidad de Servicio, Eficiencia, Veracidad y Disponibilidad.

La problemática es que no todos estos objetivos se han cumplido, lo cual se explicara en detalle más adelante.

#### *2.4 Servicio prestado a la Tesorería General de la República.-*

La empresa Atento Chile S.A. es la encargada de contactar a los contribuyentes morosos en sus impuestos, así, en el caso del impuesto territorial, ( que se paga en los meses de Abril, Junio, Septiembre y Noviembre), se contacta a los contribuyentes cuyos pagos de impuesto se encuentren morosos, es decir el primer día hábil del mes siguiente al que se debe pagar este impuesto Atento Chile S.A. comienza a contactar a los contribuyentes instándolos a acercarse a la Tesorería más cercana a regularizar su situación. La TGR es la encargada de generar una lista de contribuyentes morosos con el fin de facilitarla a Atento para que éste comience a ejecutar su labor.

### ***CAPITULO III – Metodología De Trabajo***

#### ***3.1 Planteamiento del Problema.-***

Como se establece en el segmento anterior de este trabajo, la función de la TGR de recaudar los tributos es de suma importancia, es por esto que es siempre más efectivo que los contribuyentes paguen antes del vencimiento y así evitar verse envuelto en una demanda (lo cual es mucho más engorroso para el contribuyente, así como también más caro para el Estado), la idea de incluir a la empresa Atento Chile S.A. como parte del procedimiento de la cobranza administrativa como apoyo, era que el número de contribuyentes que demoraba en el pago del impuesto disminuyera.

Cuando el Contact Center de la empresa Atento Chile S.A. fue puesto en marcha no se les realizó una introducción a los ejecutivos telefónicos sobre el tema que debían tratar con los contribuyentes a los cuales llamarían, solo se les indicó que su labor sería principalmente recordar y agendar una cita en la Tesorería más cercana.

Ahora bien, el procedimiento no ha sido de aquella forma debido a que el Contact Center efectúa el llamado telefónico y no tienen mayor información que darle a los contribuyentes, generando que éste se acerque a la Tesorería más cercana con incertidumbres acerca del llamado telefónico, debido a que el personal de ejecutivos telefónicos no supo entregarle mayor información cuando el contribuyente tuvo preguntas. Como se explicó con anterioridad en las ocasiones en que se generan cobros suplementarios o de reemplazo, el Contact Center no discrimina en la situación que se deba cobrar de más o se les deba devolver dinero a los contribuyentes. La labor del Contact Center se limita a informar que tiene una deuda por concepto de no pago generando malestar en el usuario, haciéndole pasar un mal rato a él y al Servicio, debiendo ir el contribuyente a la Tesorería y el funcionario a cargo explicarle porque fue llamado. Esto es un problema grave ya que se genera duplicidad de funciones y se le entregan millonarias sumas de dinero a una empresa que no cumple con perfección el trabajo por el cual fue licitado.

Debido a que esto es una situación que ocurre en forma recurrente se ha transformado en un problema de la Tesorería General de la República, incluyendo todas sus oficinas regionales y provinciales. Ya que este sistema que se incorporó para la modernización y apoyo del sistema de la cobranza administrativa y los objetivos que venían acompañados a esto no se han cumplido, se hace imperativo encontrar una solución a este problema.

### *3.2 Objetivos del Trabajo.-*

#### Objetivo General

- Analizar el cumplimiento de la empresa Atento Chile S.A. con respecto a su labor de apoyo de recordatorio de pago del Impuesto Territorial a la Cobranza Administrativa de la Tesorería General de la Republica.

#### Objetivos Específicos

- Describir el proceso realizado por la empresa Atento Chile S.A.
- Generar un proceso confiable, efectivo y cercano a los usuarios por parte de la TGR.
- Evitar que los contribuyentes caigan en morosidades mediante el correcto uso del apoyo a la Cobranza Administrativa.
- Encontrar distintos medios de difusión del recordatorio del pago del impuesto territorial para acercar a los contribuyentes.
- Identificar en que radica el problema y proponer una solución a éste.

### 3.3 Descripción del Instrumento Metodológico.-

El modelo a utilizar para desarrollar este trabajo corresponde a un estudio cualitativo, “estos estudios son guiados por temas significativos de investigación, pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis. El enfoque cualitativo busca principalmente dispersión o expansión de los datos o información. Donde los significados se extraen de los datos y se presentan a otros, y no necesitan reducirse a números ni necesariamente deben analizarse de forma estadística (aunque el conteo, el análisis de contenido y el tratamiento de la información utilicen expresiones numéricas para analizarse después”<sup>18</sup>.

En un principio la investigación será exploratoria para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos<sup>19</sup>, como lo es el análisis de la empresa Atento Chile S.A. en sus funciones con la TGR, ya que es una empresa que se encuentra operativa en dependencias de ésta desde el año 2009, por ende no se sabe mucho al respecto y no existen estudios de cómo ha sido su funcionamiento.

Luego pasaremos al modelo descriptivo, estos estudios buscan especificar las propiedades, las características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, desde un punto de vista científico describir es recolectar información, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga<sup>20</sup>.

Para este propósito se recopilarán datos y posteriormente se analizarán éstos para obtener una conclusión que logre responder a la pregunta principal, si la empresa externa Atento Chile S.A. ha logrado realmente ayudar en la recaudación de los tributos, en este caso, del impuesto territorial. Estos datos que servirán para el análisis se obtendrán mediante entrevistas, las cuales serán realizadas a las personas que tengan relación con la cobranza administrativa de la Tesorería y a la encargada de la OIRS para evaluar los reclamos que eventualmente pudieren llegar. También se efectuarán encuestas a personas que paguen este impuesto y nos den su percepción con respecto a la satisfacción que tienen con la empresa Atento Chile S.A.

---

<sup>18</sup> Sampieri, Fernández, Baptista, (2003). Metodología de la Investigación (págs. 10-12), México: McGraw – Hill Interamericana de México S.A.

<sup>19</sup> Sampieri, Fernández, Baptista, (2003). Metodología de la Investigación (pág. 116), México: McGraw – Hill Interamericana de México S.A.

<sup>20</sup> Sampieri, Fernández, Baptista, (2003). Metodología de la Investigación (pág. 117-118), México: McGraw – Hill Interamericana de México S.A.

La población estudiada para la realización de la encuesta serán de cincuenta personas naturales que paguen el Impuesto territorial, estas cincuenta personas no serán encuestadas para generalizar los resultados debido a que el universo de personas que paga impuesto territorial es muy amplio, solo en la Región de Valparaíso son 17.719 roles. Por ende es solo para tener una percepción al respecto.

Las entrevistas se llevaran a cabo debido a que es un instrumento que nos permite obtener un dominio específico de conocimientos y nos entrega información exacta sobre lo que se trata de averiguar. Para efectos de llevar a cabo esta investigación y recopilar información con respecto a la visión interna de la Tesorería General de la República sobre el trabajo realizado por la empresa externa Atento Chile S.A., se entrevistara a personal de la TGR que tenga directa relación con la empresa en cuestión.

Una de las entrevistas se le realizo al abogado encargado de la sección Grandes Deudores para que nos explicara si se habían cumplido o no los objetivos de la empresa Atento Chile S.A.

Asimismo se consideró importante entrevistar a la encargada de la OIRS para que nos entregara su visión con respecto a la empresa Atento Chile S.A. y como afecta su trabajo el poco conocimiento sobre la TGR que tienen los ejecutivos de Atento.

### *3.4 Instrumentos Aplicados.-*

Encuesta modelo a aplicar a cincuenta contribuyentes que paguen impuesto territorial.

Modelo encuesta:

La presente encuesta tiene como objetivo conocer que piensan los contribuyentes con respecto a la empresa Atento Chile S.A. encargada del apoyo de la cobranza administrativa.

1.- El pago del impuesto territorial ud. lo hace generalmente:

- a) A las fechas correspondientes
- b) Con retraso
- c) Con mucho retraso

2.- ¿Con que regularidad recibe ud. el llamado de la empresa Atento Chile S.A. encargada del recordatorio del pago de impuestos?

- a) Nunca me han llamado
- b) Generalmente en el mes siguiente al que debería haber pagado
- c) Están llamando en forma continua

3.- De haberlo llamado, ¿Ha sido a deshoras?

- a) Si
- b) No

4.- De haberlo llamado, ¿Cuál ha sido el mensaje comunicado?

---

---

---

---

---

5.- De haberlo llamado, ¿Cuándo Ud. Ha preguntado algo con respecto al motivo del llamado, han satisfecho sus preguntas?

- a) Si
- b) No

6.- ¿Que método recordatorio prefiere para el pago de impuesto?

- a) Telefónico
- b) Correo electrónico
- c) Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7.- ¿Desea ud. que le comuniquen el no pago de su impuesto?

- a) Si
- b) No

8.- De haberlo llamado, de qué forma influyo en el concepto que ud. tenía sobre la Tesorería General de la República:

- a) Mejoro
- b) Empeoro
- c) Se mantiene

¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

9.- Algún comentario sobre la empresa Atento Chile S.A.

---

---

---

---

---

---

Entrevista para conocer los objetivos que se perseguían con respecto al apoyo de la cobranza administrativa.

Modelo entrevista:

La presente entrevista tiene como objetivo conocer la perspectiva interna de la Tesorería General de la República con respecto a la empresa externa Atento Chile S.A. encargada del apoyo de la cobranza administrativa.

Nombre:

Cargo:

- 1.- ¿Cuál es el objetivo de la Cobranza Administrativa?
- 2.- ¿Cuál era el objetivo perseguido cuando se llamó a la licitación para el apoyo de la Cobranza Administrativa?
- 3.- En un principio, ¿Cuál era el nivel de mejoramiento que se pretendía lograr?
- 4.- ¿Cuál ha sido el resultado después de la aplicación del Contact Center?, ¿Ha sido el esperado?

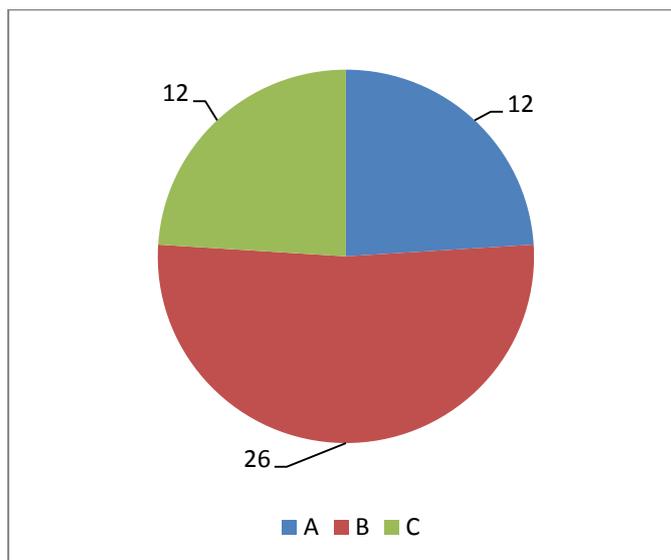
A la encargada de la OIRS se le efectuara solo la cuarta pregunta de la entrevista.

### *3.5 Tabulación de Resultados.-*

#### A) Encuestas.-

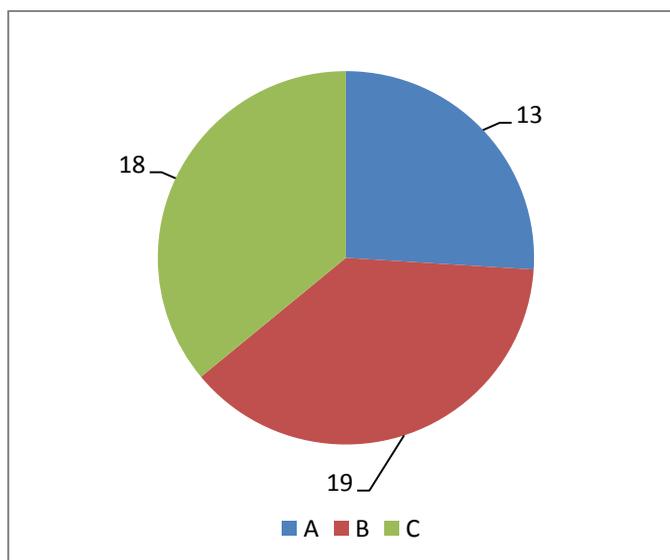
A continuación se verá en primera instancia los resultados obtenidos con la encuesta de percepción del usuario. Los resultados serán graficados por pregunta y a continuación de ésta la explicación.

1.- El pago de impuesto territorial usted lo hace generalmente.



En el gráfico se puede apreciar el total del universo de la encuesta, que reitero no es significativa del universo de contribuyentes, sino que es solo para tener una idea al respecto del pensamiento de los usuarios; doce personas dijeron pagar las cuotas del impuesto territorial a las fechas, doce personas asimismo expresaron pagar sus cuotas con mucho retraso. Lo importante sobre esta pregunta es que la mayoría dijo pagar con retraso, es decir, de una pequeña muestra veintiséis contribuyentes demoraron en pagar sus 4 cuotas o alguna de éstas. Si esto sucediera en forma generalizada, por las razones de mora que fueren, sería importante buscar un método recordatorio más masivo o algún otro medio de difusión.

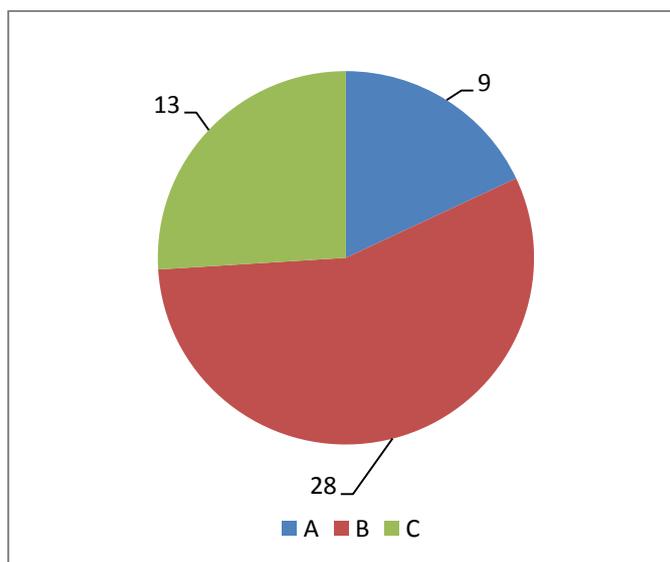
2.- ¿Con que regularidad recibe ud. el llamado de la empresa Atento Chile S.A. encargada del recordatorio del pago de impuestos?



Del total de cincuenta contribuyentes encuestados, trece personas expresaron nunca haber recibido el llamado de la empresa Atento Chile S.A. lo cual es similar a las doce personas que anteriormente dijeron pagar su impuesto a la fecha. Asimismo dieciocho contribuyentes dijeron haber recibido el llamado de Atento generalmente al mes siguiente de generarse la mora. Un número más, es decir, diecinueve contribuyentes expresaron que Atento los contacta en forma continua para comunicar la mora del pago.

Con respecto a las opciones que acaparan el mayor número de respuestas, un total de treinta y siete, pareciera ser que no hubo discriminación al momento de llamar para comunicar el no pago del impuesto, con el solo hecho de generarse la mora, es decir, el primer día hábil de los meses siguientes a los que se deben pagar las cuotas respectivas, se genera la lista de deudores morosos. Así Atento Chile S.A. con la lista entregada por Tesorería comienza los llamados telefónicos.

### 3.- De haberlo llamado, ¿Ha sido a deshora?



Cabe destacar en esta fase que la respuesta C significa que esta pregunta no aplica a los encuestados, ya que a los contribuyentes que pagan el impuesto a las fechas correspondiente jamás han recibido la llamada de Atento Chile S.A. .

Trece contribuyentes respondieron a la pregunta con la respuesta B "No", debido a que nunca han sido llamados a deshora o fines de semana. Del total de cincuenta contribuyentes, nueve contribuyentes han sido llamados a deshoras; aunque sea un numero bajo es un hecho a investigar debido a que la ley 19.496 (derechos del consumidor) que en su Art. 37 inciso 5º señala: "Las actuaciones de cobranza extrajudicial no podrán considerar el envío al consumidor de documentos que aparenten ser escritos judiciales; comunicaciones a terceros ajenos a la obligación en las que se dé cuenta de la morosidad; visitas o llamados telefónicos a la morada del deudor durante días y horas que no sean los que declara hábiles el artículo 59 del Código de Procedimiento Civil, y, en general, conductas que afecten la privacidad del hogar, la convivencia normal de sus miembros ni la situación laboral del deudor.

A su vez el art. citado del CPC dice: "Las actuaciones judiciales deben practicarse en días y horas hábiles. Son días hábiles los no feriados. Son horas hábiles las que median entre las ocho y las veinte horas."

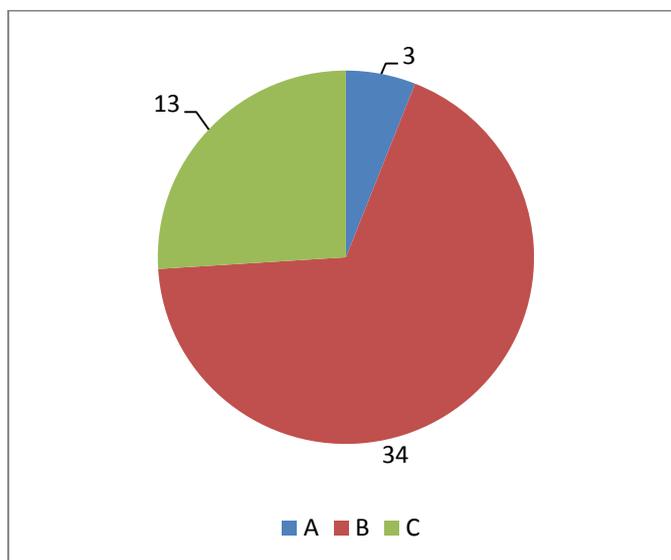
Entonces si proceden a efectuar llamadas telefónicas en horarios no hábiles están incurriendo en faltas a la ley y esto aparte de ser un hecho claro de sanción, podemos hablar también de la mala imagen que genera a los usuarios y en esta mala imagen no es parte Atento Chile S.A. sino que el peso recae en la Tesorería.

4.- De haberlo llamado, ¿Cuál ha sido el mensaje comunicado?

Debido a que esta pregunta es abierta analizaremos la mayoría de las respuestas que dieron los encuestados. Pareciera ser que las personas que han sido contactadas por la empresa Atento Chile S.A. han recibido en su mayoría el mensaje “usted tiene una mora en el pago de las contribuciones y debe acercarse a pagar”, treinta y siete personas encuestadas del universo de cincuenta dicen haber recibido el mensaje antes comunicado y en ocasiones el mensaje se vio acompañado por amenazas de juicio y remate del bien raíz. De estas respuestas se infiere que la empresa de cobranza en cuestión no tiene la capacidad para comunicar el mensaje de una forma correcta y que sea apropiada para que el usuario comprenda.

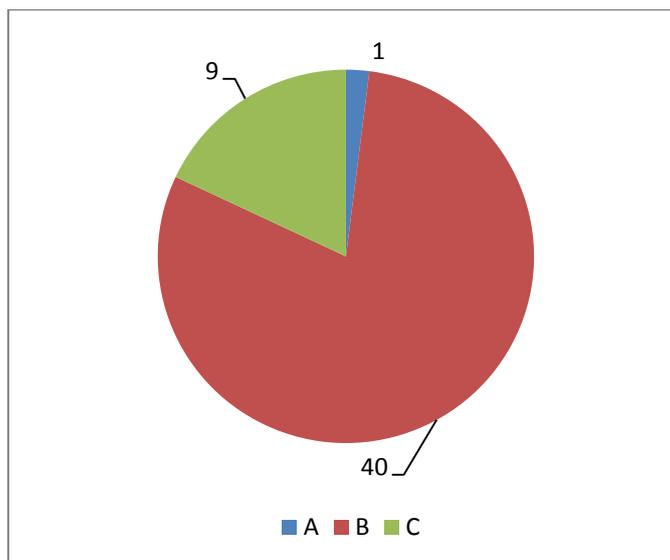
Lo que se pretendía al incorporar a la TGR un servicio anexo al de ellos que les facilitara la cobranza, era el “tacto” que tenían las empresas especializadas, llamadas Contact Center o Call Center, supuestamente este “tacto” sería mejor que el que podría poseer un funcionario de Tesorería, debido a la experiencia que los Contact Center tienen. Claramente este punto no fue logrado y se podrá evidenciar más adelante en la tabla de reclamos del año 2011 de la TGR.

5.- De haberlo llamado, ¿Cuándo Ud. Ha preguntado algo con respecto al motivo del llamado, han satisfecho sus preguntas?



Comenzaremos explicando el número de trece contribuyentes que no aplica en esta pregunta debido a que han pagado sus contribuciones a la fecha y por ende no han sido contactados por Atento, por otra parte existen tres personas que sienten que Atento ha respondido sus preguntas al momento de consultar algo en el transcurso del llamado. El dato más importante rescatado de esta pregunta es la gran mayoría de contribuyentes que siente que sus consultas en el transcurso del llamado no han sido respondidas lo cual les ha generado un malestar que se supone Atento debería evitar. Es probable que en un llamado telefónico de cobranza las personas contactadas tengan interrogantes y es deber de la empresa a cargo de efectuar estos llamados tener la información correspondiente, para otorgar un buen servicio a los usuarios y responder las preguntas que éstos puedan tener.

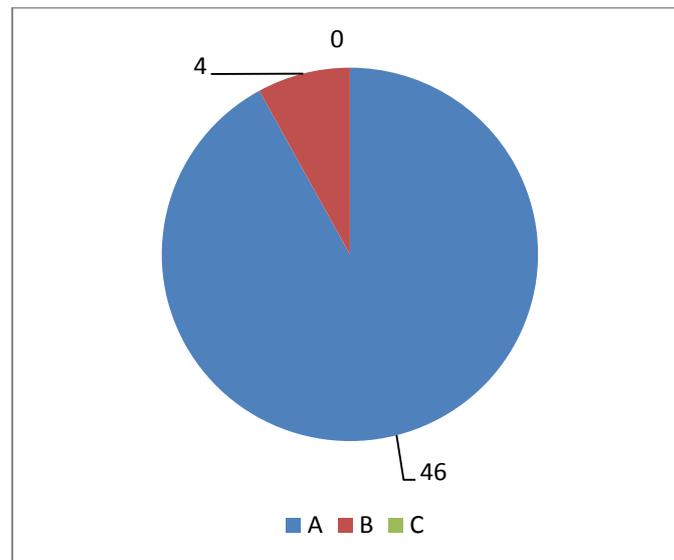
6.- ¿Que método recordatorio prefiere para el pago de impuesto?



Es fundamental para los servicios que forman parte de la administración del Estado modernizar sus funciones, ajustarse a las necesidades de los diferentes momentos. La Tesorería siendo uno de los primeros servicios de Chile ha debido modernizarse en distintos momentos y agregar funciones. Es en este marco que nace esta pregunta, en cuyas respuestas solo un contribuyente encuestado prefiere el recordatorio del pago de las contribuciones vía telefónica; por otra parte solo nueve personas prefieren el actual método de recordatorio que es la carta certificada con el código para pagar las contribuciones. Un número importante de cuarenta personas prefiere el recordatorio vía correo electrónico, debido al masivo consumo de internet y considerando que las personas que pagan dichas contribuciones es porque poseen bienes raíces superiores a los 18 millones de pesos (valor fiscal) sería una opción viable optar por agregar a la carta, el recordatorio vía correo electrónico con un código digital.

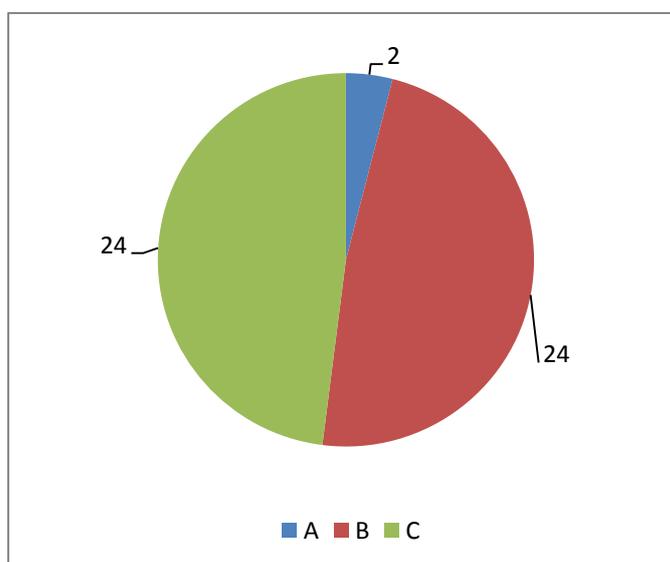
Aparte de modernizar la TGR también ayudaría con la imagen de ésta ya que se ahorraría en papel y se privilegiaría el medio ambiente, aspecto muy importante en estos días.

7.- ¿Desea ud. que le comuniquen el no pago de su impuesto?



Esta pregunta tiene sus resultados bastante claros, solo cuatro personas de cincuenta encuestadas expresaron no querer que les recuerden que deben pagar en el caso de caer en mora. Lo destacable de estos resultados es que la mayoría, es decir, cuarenta y seis personas si quieren que se les recuerde el no pago de su impuesto; esta afirmación concuerda con la respuesta de la pregunta anterior ya que se podría habilitar el recordatorio vía correo electrónico y así los contribuyentes estarían más pendientes de sus obligaciones con el Fisco y de la misma manera se evitarían pasar malos momentos.

8.- De haberlo llamado, de qué forma influyo en el concepto que ud. tenía sobre la Tesorería General de la República:



Los servicios públicos aunque sean entidades del Estado son una marca y deben preocuparse de lo que piensan los usuarios de ellos; esta pregunta va enfocada a conocer la percepción de los usuarios con respecto a la gestión de la empresa Atento Chile S.A., si Atento deja una buena o mala impresión esto se ve reflejado en lo que piensan los usuarios del servicio.

Cabe destacar que las respuestas de la opción C que es “se mantiene”, fueron adjuntadas a las que no aplicaban que eran las personas que jamás habían sido contactadas por Atento.

Solo dos contribuyentes dicen que su percepción después de la llamada de Atento, mejoro la visión que tenían sobre la Tesorería General de la República.

La otra mitad expreso su molestia con respecto a las funciones de Atento y dice que su visión de la TGR empeoro. Debe tomarse en cuenta lo que estos veinticuatro contribuyentes expresaron, ya que con una buena gestión de parte de Atento no existirían malas visiones de Tesorería, las instituciones públicas están hechas para satisfacer necesidades de los usuarios y éstos deben cumplir su labor y preocuparse a la vez de la percepción que se tiene de ellos.

Complementando las opciones que existían se preguntaba anexamente porque tenían esa percepción, la mayoría de las respuestas del porque empeoraba la percepción de ellos tenía lugar a que Atento al efectuar las llamadas telefónicas solo decía “pague” y no daba ningún otro tipo de información con respecto al motivo del llamado y que el llamado en si generaba un mal rato ya que no dan la información necesaria y hacen al contribuyente ir a Tesorería sin saber porque fueron contactados, siendo que la idea de implementar el apoyo a la cobranza administrativa era evitar esta parte. Una gran parte de los contribuyentes pedía capacitar a los ejecutivos telefónicos de Atento para que pudiesen responder a sus interrogantes.

#### 9.- Algún comentario sobre la empresa Atento Chile S.A.

Mucho tiene que ver con la respuesta de la pregunta anterior los resultados obtenidos en esta pregunta, la mayoría de los reclamos son que Atento no sabe las cosas que comunica y por lo tanto sus ejecutivos deben capacitarse. Es imperativo cambiar la percepción negativa que se tiene sobre Atento y por consiguiente sobre la Tesorería General de la República.

#### B) Entrevistas.-

A continuación se analizaran las entrevistas hechas a dos funcionarios de la Tesorería Regional Valparaíso con respecto a la labor de la empresa Atento Chile S.A. la cual cumple funciones de cooperación de la cobranza administrativa. El primer entrevistado es el señor Miguel Medel Mondaca abogado de la sección Grandes Deudores y la segunda, la señora Ana Solar Martínez encargada de la OIRS.

De la primera entrevista desprende la finalidad de la cobranza administrativa, la cual tiene dos funciones principales, la primera es la recuperación ojala inmediata de los dineros adeudados a la Tesorería pero que son de montos bajos y en segundo lugar es el de corregir los posibles errores que se hayan podido generar en el giro de los formularios.

Por otra parte el objetivo de licitar el apoyo a la cobranza administrativa fue que para aquella se necesitan distintas estrategias de cobro y que puedan orientar de forma clara telefónicamente, se entiende por ende que hay empresas que se especializan en este tipo de labores, además se consideró que capacitar a un funcionario de Tesorería saldría económicamente muy elevado y sería un proceso lento. Así que se consideró que una empresa externa estaría mucho más capacitada y tendría además una visión más pro-contribuyente.

El nivel de mejoramiento que se pretendía lograr al incorporar una empresa externa a la cobranza administrativa era que la mayoría de los dineros adeudados fuera recuperado por la vía administrativa y una mejor parte fuera judicial, ya que un contribuyente pase a un juicio es mucho más caro para el fisco por lo que significa que el poder judicial haga su labor. Además si se lograba este objetivo también se logran las metas de gestión de cobranza mucho más rápido.

A nivel de estadísticas no existen datos que indiquen que la empresa Atento Chile S.A. haya cumplido a cabalidad el trabajo por el cual fue licitado, ya que las estadísticas que se manejan a nivel de Tesorería incluyen tanto la cobranza administrativa como la cobranza judicial y las metas son siempre cumplidas además son metas progresivas, por ende suben cada año y no hay indicio de que Atento haya cooperado para lograr estas metas y por otra parte haya logrado esa comunicación y entrega de información clara con el contribuyente que se quería. Pero a juicio del Sr. Miguel Medel el resultado no ha sido el esperado desde la incorporación de Atento.

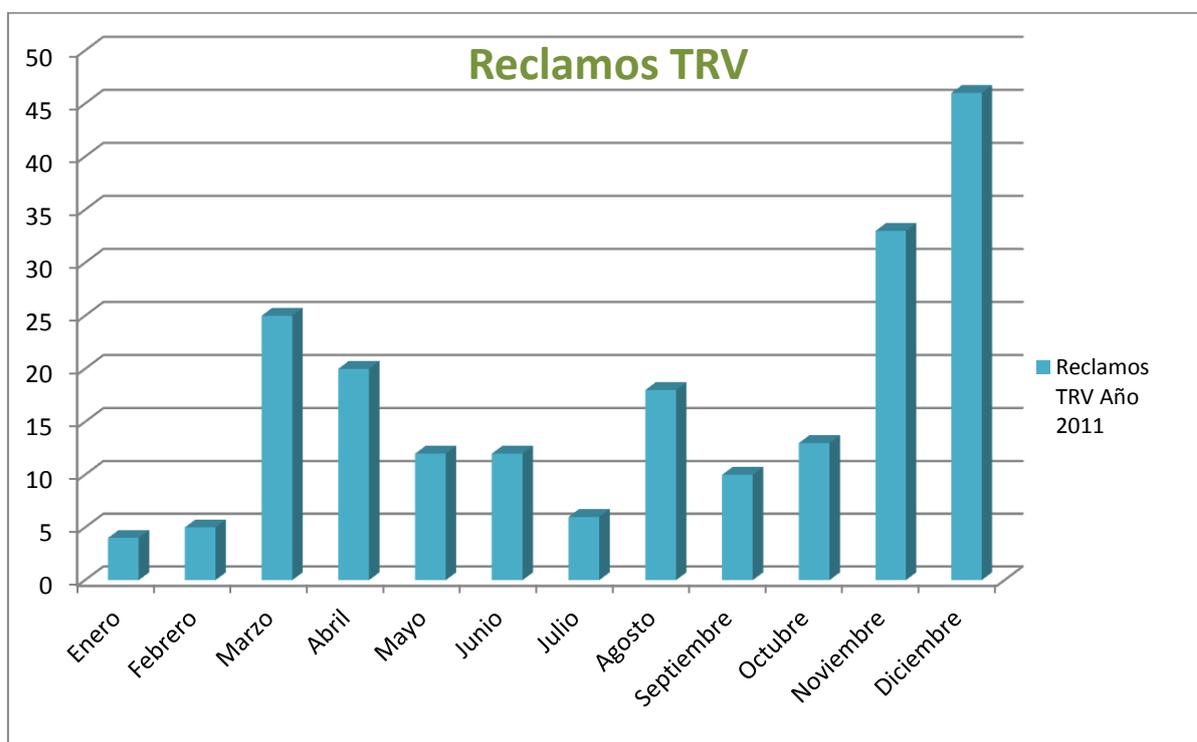
De la segunda entrevista con la Sra. Ana Solar Martínez destaca el hecho de que según su visión los resultados no han sido los esperados debido a que Atento efectúa el llamado telefónico pero no da la información concreta, por ende se genera automáticamente una respuesta de que el contribuyente realiza un llamado telefónico a Tesorería y luego se presenta en éste airado. Por otra parte en ocasiones Atento llama en forma desfasada y contacta a personas que tienen sus cuotas pagadas e inmediatamente aparecen los contribuyentes en la OIRS para reclamar con sus papeles al día.

Aproximadamente la OIRS recibe 200 personas al día, aunque no todas dejan reclamos, la encargada estima que entre un 60% y un 70% de los reclamos son exclusivamente de los llamados telefónicos que efectúa Atento Chile S.A.

A continuación una representación numérica y grafica de los datos recogidos.

Meses	Reclamos
Enero	4
Febrero	5
Marzo	25
Abril	20
Mayo	12
Junio	12
Julio	6
Agosto	18
Septiembre	10
Octubre	13
Noviembre	33
Diciembre	46
Total	204

Tabla de Reclamos de la OIRS, Tesorería Regional Valparaíso, año 2011.



Como la Sra. Ana Solar Martínez dejó claro en la entrevista, una de sus funciones es no tener reclamos, por lo tanto, de 204 reclamos recibidos el año 2011 tratándose todos ellos de las distintas funciones que cubre Tesorería, de un 60% a un 70% todos son reclamos por Atento Chile S.A. debido a diversos motivos, como el horario en el cual fueron contactados, que no supieron entregar información con respecto a la deuda o por entregar información errónea.

Teniendo como base el 60% de reclamos que solo pertenecen a Atento, quiere decir que de 204 reclamos recibidos en el año 2011 122,4 reclamos fueron exclusivamente por mala gestión de parte de ellos; un número que llama bastante la atención debido a que es más de la mitad de los reclamos recibidos.

Nuevamente nos encontramos con más puntos desfavorables para Atento que puntos a favor, ya que gracias a estos datos queda de manifiesto que si el objetivo de ocupar millones de pesos en generar un apoyo a la cobranza administrativa y así que todo la recuperación de dinero fuese por esta vía y no otra, el objetivo claramente no está siendo cumplido de ninguna forma.

## ***Capítulo IV - Propuesta Técnica***

La propuesta técnica tiene por objetivo generar propuestas o soluciones al problema principal de este trabajo así como también generar un diagnóstico final sobre la información recabada mediante los instrumentos de medición.

### ***4.1 Diagnóstico.-***

Realizadas ya las dos entrevistas y las cincuenta encuestas, cuyos modelos han sido presentados anteriormente, se efectuara un análisis de los resultados obtenidos basados en las respuestas recolectadas de los funcionarios del servicio, dichos análisis serán realizados con los datos fehacientemente recolectados así como también se tomaran en cuenta los comentarios hechos por las personas entrevistadas y encuestadas.

Resulta clara la situación en la cual recae el problema, en primer lugar la falta de criterio de la Tesorería General de la República en licitar un servicio cuya labor era efectuada de mucha mejor manera por los mismos funcionarios del servicio en anterioridad a la entrada en vigencia de Atento Chile S.A., en segundo lugar nadie de la TGR fiscaliza el trabajo que hacen durante el día ni tampoco los supervisa. Claramente se está efectuando una duplicidad de funciones ya que el trabajo realizado por Atento al no ser efectuada en la forma correcta genera que el contribuyente llegue o se contacte vía telefónica de vuelta a la Tesorería a preguntar el motivo del llamado, por ende se gastan sumas millonarias en poner en marcha el Contact Center, luego se gasta más dinero en pagarles mensualmente por el servicio realizado y por un servicio que es entregado de manera poco efectiva y que eventualmente no rinde resultados.

En tercer lugar, esta situación afecta en el estado anímico de los funcionarios ya que los contribuyentes llegan enojados y con una predisposición a pasar un mal rato por el error cometido de parte de Atento, situación que genera disconformidad y desmotivación entre los mismos funcionarios que se ven sometidos a una mala situación que no fue generada por ellos.

Un aspecto digno de destacar es la modernización por la cual deben pasar los servicios, aprovechar las tecnologías que se tienen a mano, como por ejemplo se puede evitar un gasto innecesario de dineros del Fisco enviando mails a los contribuyentes en vez de cartas certificadas, con un timbre o código de barras electrónico.

Los resultados de la encuesta de percepción, indicaron que una gran mayoría prefiere que esos tipos de datos, recordatorios o cobros, le lleguen directamente a su correo electrónico.

#### *4.2 Propuestas de Solución.-*

Para una mejora continua de la Tesorería General de la República y todas sus oficinas regionales y provinciales y perfeccionamiento de éstos con respecto de la labor llevada a cabo por la empresa Atento Chile S.A. mediante la cooperación en el trabajo de la cobranza administrativa de los tributos, en este caso del impuesto territorial y dadas las circunstancias que fueron analizadas se propone:

- Eliminar la función que corresponde a Atento Chile S.A. en la calidad de apoyo y cooperación de la cobranza administrativa mediante un servicio de Contact Center y destinar la misma cantidad de dinero utilizado en hacer funcionar el Contact Center, en contratar personas que sean funcionarios de Tesorería, conozcan el tema y sepan darle una respuesta a los contribuyentes. Dentro de esta misma propuesta de mejora dichos funcionarios deberán conocer el caso de todos los contribuyentes y aquellos que hayan repactado dejarlos fuera del sistema de deudores y de esta manera ir filtrando a los contribuyentes no morosos de los morosos, esto generaría una menor cantidad de trabajo al momento de comunicarse con los contribuyentes efectivamente morosos. Asimismo generar una base de datos actualizados para facilitar la labor al momento de cobrar el impuesto, un sistema que mediante la digitalización del rol aparezca la cuota impaga, es decir, un sistema que al momento de contactarse con los contribuyentes los funcionarios sepan exactamente que están cobrando, esto generaría una atención más eficiente, eficaz y personalizada, libre de posibles errores. Por otra parte es preferible que las funciones que pertenecen al estado, las realice éste y sus funcionarios.

- En el caso que la primera alternativa no sea viable, como second best se propone, capacitar a los ejecutivos de Atento Chile S.A. para que se interioricen en cómo funciona la cobranza administrativa, cuáles son sus labores y etapas, con el propósito de que conozcan la realidad del motivo del llamado.
- Generar una unidad (ya sea una persona o un departamento) que se asegure de fiscalizar el trabajo de las empresas privadas a cargo de realizar esta labor cooperativa de la cobranza administrativa.
- Con respecto a los recordatorios, se propone que sean vía correo electrónico y las cartas certificadas sean opcionales para los contribuyentes que las quieran recibir y de la misma manera sean opcionales vía correo electrónico y con código de barra y timbre electrónico.

#### *4.3 Resultados esperados.-*

Los resultados esperados después de aplicar todas las medidas, ya sea solo la primera que es eliminar la incursión de la empresa privada Atento Chile S.A. o cualquier otra empresa que pueda venir con posterioridad o las medidas siguientes ya sea con Atento Chile S.A. o las empresas que sean posteriores es principalmente que se enfoquen en realizar su labor pero de forma correcta, enfocándose en el usuario y darle la información que corresponde, no solo llamar para esperar que el contribuyente se acerque a pagar si no que de la misma forma sea capaz de comprender todos los pasos que conlleva la cobranza administrativa.

Asimismo parece importante destacar que uno de los resultados esperados más importantes sería eliminar la duplicidad de funciones que existe por la deficiente labor ejecutada por Atento, no puede funcionar al mismo tiempo el Contact Center, luego que el contribuyente llame a Tesorería y que un funcionario la atienda y que además vaya a Tesorería para ser atendida por el encargado de la OIRS, esto conduce a una pérdida de dinero de sumas millonarias que es necesario corregir; esta situación que en estos momentos es compleja y a la vez molesta se puede solucionar de fácil manera si la empresa corrigiera sus procedimientos haciéndolos más expeditos y claros para los contribuyentes.

En relación con la modernización de la TGR con respecto al pago y recordatorio del impuesto territorial, trae muchos beneficios generar aquello de manera electrónica debido a que es importante en estos momentos el hecho de que los servicios públicos den el ejemplo de ser instituciones que les importa el medio ambiente, así mismo el hecho de no gastar tantos papeles significaría abaratar costos al fisco; por otra parte genera más comodidad en los contribuyentes recibir correos electrónicos que cartas.

Finalmente lo que se espera sobre los aspectos analizados es entregar un buen servicio a los contribuyentes y que la cobranza administrativa cumpla su labor de que los dineros de bajo monto retornen más rápidamente a las arcas fiscales y por otra parte que el contribuyente se sienta entendido, escuchado y que cuente con la información correcta y necesaria.

## *Conclusión.-*

Los ciudadanos tenemos derechos y obligaciones, siendo una obligación contribuir al país mediante el pago de tributos, en este caso el impuesto territorial; de la misma manera es nuestro derecho pedir un buen servicio y es deber de las instituciones proveerlo.

El presente trabajo de titulación me ha permitido comprender que existen diversos problemas dentro del aparataje público que en ocasiones pueden pasar desapercibidos si no son investigados por alguien que tenga las herramientas para hacerlo como por ejemplo lo son los Administradores Públicos.

En el caso de este tema de trabajo el cual es el cumplimiento de la labor de Atento Chile S.A. con respecto al recordatorio de las cuotas impagas del impuesto territorial he descubierto que gracias al cumplimiento de metas que se le impone a la Tesorería General de la República la labor mal hecha de Atento pasa desapercibida debido a que las metas de cobranza son siempre cumplidas.

Es en esta misma índole en la cual no debe perderse de vista el uso racional de los dineros del fisco, desperdiciando millones de pesos en una licitación la cual no brinda los resultados esperados y sin embargo se le readjudica a la misma empresa y además se vislumbra como una de las grandes reformas a la cobranza administrativa. Es por esto que los procesos deben ser claros ya que si no lo son, estos mismos procesos se vician y ensucian la imagen del servicio, como es en este caso la Tesorería General de la República.

El tema estudiado pareciera ser uno de los casos en los cuales se licita un servicio pero en realidad no se piensa bien a fondo las bases de lo que se está licitando, de forma de dejar de manera clara lo que se pide y espera de la empresa que resulte ganadora de la licitación, es por eso que antes de incluir servicios externos se deben hacer estudios al respecto para analizar la situación, si es viable, si es apropiado, en definitiva si va a ser un aporte al servicio o terminara siendo un problema, como es este el caso.

Se hace imperativo en este caso remediar la situación ya sea a) eliminando la empresa o b) generando las mejoras expuestas como primera opción de propuesta de solución, ya que los servicios mal entregados por las instituciones del estado generan una mala visión en la sociedad y a su vez genera que los contribuyentes, que son los que entregan dinero a las arcas del fisco, se desincentiven de pagar, aunque esta sea su obligación.

En conclusión, lo analizado y estudiado por el tema en cuestión permite reflexionar sobre el porqué ocurren estas situaciones en el aparato estatal, un ente el cual debería ser eficiente y eficaz, pero que en ocasiones no lo es y genera situaciones en las cuales deben existir los profesionales idóneos que deben y puedan solucionarlos. Es en este ámbito donde se inserta el Administrador Público ya que tiene una visión más sistémica de toda la administración del estado, así como las herramientas y la formación para contribuir de mejor manera en la sociedad.

## Bibliografía.-

### Libros

- Sampieri, Fernández, Baptista, (2003). Metodología de la Investigación, México: McGraw – Hill Interamericana de México S.A.

### Normas y Leyes

- Código Tributario, actualizado al 27 de Diciembre de 1974.
- DFL N°1 de Mayo de 1994, Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías.
- DL 1263 de Noviembre de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado.
- Ley 17.235 Sobre Impuesto Territorial.

### Páginas Web

- Mercado Publico (2011) Licitaciones Readjudicadas  
[http://www.mercadopublico.cl/Procurement/Modules/RFB/DetailsAcquisition.aspx?q=6mb/s7HPM0MQ/JG/Hjkygxb0OdeT5j7UdX0gUIKu+2J5keTJpqpQjVDq5hM9Wg9d#titulo\\_09](http://www.mercadopublico.cl/Procurement/Modules/RFB/DetailsAcquisition.aspx?q=6mb/s7HPM0MQ/JG/Hjkygxb0OdeT5j7UdX0gUIKu+2J5keTJpqpQjVDq5hM9Wg9d#titulo_09)  
Visitado el 11-11-2011
- Servicio de Impuestos Internos (2011). Aprenda Sobre Otros Impuestos  
[http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/otros\\_impuestos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/otros_impuestos.htm)  
Visitado el 08-11-2011
- Tesorería General de la República (2011), Historia  
<http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/irHistoria.do>  
Visitado el 02-11-2011
- Tesorería General de la República, (2011) Principales Funciones  
<http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/irPrincipalesFunc.do>  
Visitado el 02-11-2011
- Tesorería General de la República (2011), Quienes Somos  
<http://www.tesoreria.cl/web/quienesSomos/QuienesSomosController.jspf>  
Visitado el 02-11-2011

Otros

- Manual de Cobranzas, Tesorería General de la República, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.

# Anexos

*Entrevistas.-*

**Nombre: Miguel Medel Mondaca.**

**Cargo: Abogado de la sección Grandes Deudores, Tesorería Regional Valparaíso.**

1.- ¿Cuál es el objetivo de la Cobranza Administrativa?

La cobranza de la Tesorería tiene dos grandes etapas, la cobranza administrativa y la cobranza judicial. La cobranza judicial busca la recuperación de los dineros adeudados a la tesorería mediante un juicio que en una primera etapa se realiza en la tesorería y que en una segunda parte se realiza en el tribunal civil competente. Ese juicio de por sí es lento, es caro, por lo que debe pagarse para que actúe el poder judicial y por otra parte no es un juicio que recupere tan rápido los dineros. El objetivo de la cobranza administrativa es ese, lograr una recuperación rápida de dineros adeudados generalmente de montos menores, como también busca subsanar o corregir errores que pueden haberse producido en la elaboración del giro de determinados impuestos porque también pasa muchas veces que Tesorería cobra pero la información se recibe de organismo giradores como SII, Aduana, Inspección del Trabajo. Porque a veces se encuentra uno con que estos servicios se equivocan al momento de girar, y la cobranza administrativa permite corregir ese tipo de errores sin tener que ir a juicio, que sería mucho más engorroso, entonces la cobranza administrativa tiene esos dos grandes objetivos la recuperación ojala inmediata o más rápida de dinero de menor montos que se adeudan a la tesorería y la corrección de posibles errores en los giros de los formularios

2.- ¿Cuál era el objetivo perseguido cuando se llamó a la licitación para el apoyo de la Cobranza Administrativa?

Un elemento que se tuvo en cuenta es que la cobranza administrativa requiere estrategias distintas de cobro, requiere de personas bien capacitadas, personas que puedan orientar telefónicamente, que sean capaces de dar una explicación coherente, clara y precisa del problema que tiene el contribuyente en forma telefónica y en la tesorería no hay gente capacitada en ese sentido y capacitar se estimó que era un poquito caro y un poquito lento. Hay empresas que se especializan en los llamados telefónicos, en el cobro telefónico y que se entiende que tienen personas más

capacitadas para enfrentar ese tipo de desafíos, de situaciones, y esa es la razón por la cual se buscó. Se pensó que si esto se externalizaba en una empresa se podía con esta gente que estaba más capacitada en teoría, perseguir dineros de forma mucho más fácil o solucionar problemas de forma más sencilla. El know how en este tipo de situaciones vale mucho, capacitar a un funcionario de tesorería que a veces puede llevar 20 o 25 años haciendo algo y decirle que tiene que llamar a un contribuyente para convencerlo para que pague dicen lisa y llanamente no, no están acostumbrados a eso. Se entiende por ende que una empresa externa especializada en ese tipo de servicios podría tener esa visión más pro contribuyente y no tanto pro fisco.

3.- En un principio, ¿Cuál era el nivel de mejoramiento que se pretendía lograr?

El objetivo macro era ojala toda la recuperación de la tesorería sea por la vía de la cobranza administrativa y una pequeña, mínima parte pase a la cobranza judicial. De hecho así es en muchos países del mundo, en Francia por ejemplo que tiene un sistema tributario bastante parecido al de Chile con un SII separado al de tesorería. El objetivo de la TGR era ese, que la mayoría de los dineros fuera recuperado por la vía de la cobranza administrativa eso es lo que se busca en esta idea, que la mayoría de los dineros que se adeudan al fisco sean recuperados por esa vía. En el sentido de cuál es el nivel de mejoramiento, obviamente el cumplimiento de metas de gestión y de cobranza, eso es lo que se busca cumplirlas. Son metas que son progresivas, van subiendo todos los años y como segunda medida evitar que buena parte de estas deudas pasen a la cobranza judicial. Para esto hay todo un protocolo de plazos, hay todo un protocolo de formalidades que hay que cumplir previa a la cobranza judicial que se supone que se deben ir cumpliendo paso a paso hasta llegar al final de esta cobranza administrativa que ojala se llegue al final por el pago, si no llega por el pago se debe pasar a la cobranza judicial.

4.- ¿Cuál ha sido el resultado después de la aplicación del Contact Center?, ¿Ha sido el esperado?

No ha sido el esperado.

-¿Que evidencias hay de aquello?

No existen evidencias de aquello debido a que los datos que se tienen con respecto a la cobranza son globales, no se encuentra separada por cobranza administrativa y cobranza judicial; las metas de cobro se cumplen siempre pero no hay evidencia de que sea gracias a la empresa privada.

**Nombre: Ana Solar Martínez**

**Cargo: Encargada de la OIRS, Sección Operaciones.**

1.- ¿Cuál ha sido el resultado después de la aplicación del Contact Center?, ¿Ha sido el esperado?

No ha sido el esperado, más que reclamos escritos llega la gente, la visita masiva que llega de los contribuyentes es notoria, vienen porque recibieron una llamada telefónica y no saben de lo que es y vienen a preguntar acá entonces no sirve para el objetivo que se hizo eso. Los contribuyentes llegan enojados y sin deudas y la información está desfasada y uno como funcionario debe poner la cara.

El promedio de atención diaria es de 200 personas y aproximadamente el 60 o 70% son reclamos de Atento, aquí se reciben los reclamos y además se les debe atender, buscar que tipo de deuda tienen los contribuyentes y darle la información y convencerla de que pague, el llamado no sirve de nada.

Por otra parte una de mis funciones es no tener reclamos, pelean, se desahogan y al final por eso no dejan reclamos.