



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN
AL SISTEMA DE COBRANZA ADMINISTRATIVO
EN LA
TESORERÍA PROVINCIAL COLCHAGUA
SAN FERNANDO**

Alumna: Baeza Herrera, Priscila Yuliana
Profesor Guía: Silva Caris, Sebastián Guillermo
Profesor Informante: Carrasco Moyano, Carlos Marcelo

Tesis Para Optar al Título de Administrador Público

Santiago
2010

DEDICATORIA

Primero y ante todo a mi Dios, que con amor me ha preparado para enfrentar cada desafío y ha sido fundamental en este nuevo sueño.

A mis padres.

A mi hermana Pamela.

A mi hermano Cristian y su familia, por su incondicional apoyo de siempre.

INDÍCE

CAPÍTULO I		1
1.1	Introducción	1
CAPÍTULO II		3
2.1	Metodología de la Investigación	3
2.2	Descripción del Instrumento de Investigación	3
2.3	Justificación	3
2.4	Universo y Muestra	4
CAPÍTULO III		5
3.1	Planteamientos Básicos	5
3.2	Definición del Problema	7
3.3	Objetivos	9
3.3.1	Objetivo General	9
3.3.2	Objetivos Específicos	9
3.3.3	Pregunta Directriz	9
CAPÍTULO IV		10
4.1	Justificación Teórica	10
4.2	Ingresos de la Nación	10
4.3	Cobranza de Impuestos y Créditos Morosos	11
4.3.1	Finalidad del Impuesto	12
4.3.2	Clasificación de los Impuestos	12
4.3.3	Principales Impuestos y Créditos Recaudados por Tesorerías	14
4.4	Presupuesto	17
4.4.1	Principales Características del Presupuesto	17
4.5	Cobranza Administrativa y Judicial	17
4.6	Juicio Ejecutivo de Cobro	19
4.7	Juez Sustanciador	19
4.8	Contribuyente	20
4.9	Descripción de las Actuales de Modalidades de Cobro: Cobranza Administrativa y Judicial de Impuestos	20

	4.9.1	Cobranza Administrativa	21
	4.9.2	Cobranza Judicial	22
	4.9.3	Proyecto de Fortalecimiento de la Cobranza Administrativa: Plataforma Contact Center	24
4.10		Herramientas de Análisis Organizacional	29
	4.10.1	Análisis FODA	29
	4.10.2	Modelo de Gestión de Calidad	30
	4.10.3	Evolución del Concepto de Calidad	31
	4.10.4	Definición de la Calidad	33
	4.10.5	Calidad Total (TQM)	33
	4.10.6	Importancia Estratégica de la Calidad Total	34
	4.10.7	Desarrollo del Personal y su Participación: Selección e Inducción	35
	4.10.8	Enfoque a los Clientes	36
	4.10.9	La Calidad Total en la Administración Pública	38
	4.10.10	Los Recursos Humanos	40
	4.10.11	La Calidad en la Administraciones Públicas del Siglo XXI	40
CAPÍTULO V			42
5.1		Análisis de Resultados	42
	5.1.1	Análisis de los Factores Positivos y Negativos del Actual Sistema de Cobranza Administrativa en la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando	42
5.2		Aspectos Positivos y Negativos del Actual Sistema de Cobranza Administrativa	45
5.3		Análisis Datos Estadísticos de la Cobranza Administrativa en la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando	47
Gráfico N° 1			49
Gráfico N° 2			50
Gráfico N° 3			51
Gráfico N° 4			52

Gráfico N° 5		53
Gráfico N° 6		54
CAPÍTULO VI		55
6.1	<u>Propuesta de Intervención: Herramientas de Mejoramiento a la Gestión de la Cobranza Administrativa en la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando Basado en la Calidad Total</u>	55
6.2	Estrategias que se Desprenden del Análisis	58
6.2.1	Recursos Humanos	58
6.2.2	Recursos Tecnológicos y Técnicos	59
CAPÍTULO VII		60
7.1	Conclusiones	60
	Bibliografías	62
Anexo N° 1		65
Anexo N° 2		66
Anexo N° 3		67

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

Este informe de tesis expone una investigación social desarrollada en la Sección de Cobranza Administrativa, dependiente de la Tesorería Provincial Colchagua de San Fernando; para abordar una problemática de gestión administrativa y de calidad identificada en el proceso de recaudación de impuestos morosos; y tiene por finalidad presentar una descripción, análisis y propuesta de una solución a problemas concretos.

La Tesorería Provincial Colchagua de San Fernando depende directamente de la Tesorería General de la República, su misión es constituirse como 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. En lo que respecta a esta investigación la sección de cobranza administrativa dependiente de esta Tesorería Provincial, es la encargada de aplicar el proceso de cobranza administrativa.

A la luz de la información estadística de recaudación obtenida ⁽¹⁾, la implementación de la cobranza administrativa en los últimos períodos semestrales nunca ha superado el 14% de recaudación efectiva, reflejando ello una debilidad en la gestión de este tipo de cobranza. Información que será objeto de análisis en este estudio, de modo de dilucidar si es que la recaudación de impuestos morosos que realiza actualmente la Tesorería Provincial Colchagua, en la cobranza administrativa, será o no efectivamente oportuna y eficiente respecto de las necesidades que tiene el Estado. Esta forma resolver el planteamiento de la interrogante ¿Incorporar

⁽¹⁾ Información proporcionada por el Departamento de Cobranzas y Quiebras de la Tesorería General de la República, en base a un estudio semestral correspondiente al 1er semestre del año 2008 y 2009 respectivamente.

herramientas de gestión al proceso de cobranza impactará directamente en la recaudación de impuestos?

Proponiéndose una herramienta de mejoramiento en la gestión de la cobranza administrativa en la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando, en la que la calidad total sea parte fundamental para conseguir cada una de las metas de la Tesorería General de la República.

En términos metodológicos este estudio se desarrolla desde un punto de vista descriptivo - práctico, y se estructura en siete capítulos:

(1) Introducción;

(2) Metodología de la Investigación, capítulo presenta la metodología utilizada para identificar la importancia que tiene la investigación, aplicando métodos cuantitativos y cualitativos.

(3) Planteamientos Básicos; se refiere esencialmente al planteamiento y definición del problema.

(4) Justificación Teórica; específicamente del análisis en que se sustenta la recaudación de impuestos y los conceptos más reconocidos.

(5) Análisis de Resultados; obtenidos a partir de los instrumentos empleados en esta investigación.

(6) Propuesta de Intervención; correspondiente a la propuesta de solución elegida, la propone las herramientas necesarias, a fin de tener una cobranza mas efectiva donde el factor humano es primordial.

(7) Conclusiones; se sintetizan los resultados y recomendaciones de la investigación.

- Bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO II

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación aplicada en este estudio es de tipo descriptiva – práctico, utilizando análisis cualitativo y cuantitativo en situaciones naturales, entre las que destacan la aplicación de técnicas, muestreo intencional, realizando un análisis inductivo de la información, esto es de lo específico a lo general.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizan datos numéricos proporcionados por el Departamento de Cobranza y Quiebras de la Tesorería General de la República, donde recopilan la información de cada una de las carteras morosas, que ha trabajado la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando, en forma mensual.

El período considerando en el presente proyecto es el primer semestre año 2008 y primer semestre año 2009.

El presente análisis tiene por finalidad obtener la mayor información cuantitativa y cualitativa, a fin de, pronosticar ideas claras de posibles soluciones a las falencias del sistema, mediante la organización de los datos, resumen de estos y representación gráfica.

2.3 JUSTIFICACIÓN

Se propuso realizar el análisis estadístico descriptivo de ambos periodos (1er. semestre año 2008 y 1er. semestre año 2009), de la cobranza administrativa, de manera que se pudieran realizar inferencias sobre este muestreo.

Es así que este estudio tiene por objeto fundamental describir y analizar las características de un conjunto de datos, obteniéndose de esa manera conclusiones sobre las características de dicho conjunto de información y sobre las relaciones existentes con otras poblaciones, a fin de compararlas. No obstante, puede no solo

referirse a la observación de todos los elementos de una población (observación exhaustiva), sino también a la descripción de los elementos de una muestra (observación parcial).

Con ello se conoce y mide el real alcance de la recaudación efectiva a lo largo del tiempo, pudiendo responder inquietudes de ¿cómo se encuentra efectivamente la gestión en esta área de la cobranza administrativa?. Este procedimiento dirigido a la organización y descripción de los datos requiere conocer el universo y muestra que a continuación se describe.

2.4 UNIVERSO Y MUESTRA

Esta exploración busca conocer, a través de la información numérica recopilada como esquematizar a través de gráficos el real impacto que tiene la cobranza administrativa a través de mecanismos simples fundamentados en la aplicación metódica de extraer información numérica del trabajo de la recaudación y comparar la recaudación real con los mecanismos actuales.

La Tesorería Provincial Colchagua, se ubica en la VI Región, del país de Chile la cual tiene por jurisdicción la Provincia de Colchagua, la que está compuesta por las comunas de: San Fernando, Placilla, Nancagua, Chimbarongo, Santa Cruz, Chépica, Palmilla, Peralillo, Lolol, Litueche, Pumanque y la Provincia de Cardenal Caro, compuesta por las comunas de: Pichilemu, Navidad, La Estrella, Litueche, Marchigüe y Paredones.

CAPÍTULO III

3.1 PLANTEAMIENTOS BÁSICOS

La Tesorería General de la República es un organismo centralizado, que depende del Ministerio de Hacienda, según D.F.L. Núm. 1 Santiago, 16 de Mayo de 1994, en el Art. 36 de la Ley N° 19.269, que fija el texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado del Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías.⁽²⁾

La Tesorería General de la República, se estructura sobre la base de Divisiones, Departamentos, que a su vez están compuestos por Secciones funcionales y Unidades de Apoyo (Anexo N° 1).

A este servicio le corresponde, dentro de otras funciones, la administración tributaria y financiera, con el objetivo de recaudar recursos, los que se generan del pago de impuestos y obligaciones fiscales de diferente naturaleza (las multas aplicadas por autoridades administrativas, los créditos fiscales a los que la ley dé carácter de impuesto para los efectos de su recaudación y créditos ejecutivos que tenga por causa o motivo el cumplimiento de obligaciones tributarias). Según la teoría de Estado, tiene dos objetivos principalmente:

- 1. Sostener el esfuerzo de Administrar que implica al Sector Público:** Esta parte del gasto va a atender las necesidades absolutas, aquellas que por su naturaleza sólo pueden ser asumidas por el Estado, entre las que se encuentran la defensa de la soberanía y el orden público.

⁽²⁾ Texto Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 1994, fija texto refundido, coordinado sistematizado y actualizado del estatuto orgánico del Servicio de Tesorerías. Pág. 1.

2. Otorgar cobertura de financiamiento a programas sociales: destinados a entregar mayores oportunidades a los sectores más desposeídos de la población en materia de educación, salud, vivienda y seguridad social.

Dentro de la estructura orgánica planteada, subyace el proceso de cobranza administrativa, el que será objeto de análisis de esta investigación. En líneas generales el proceso de cobro aplicado por el Servicio de Tesorerías, a la cobranza judicial y administrativa está normado por el Código Tributario preferentemente.

La función de cobrar está normada en el Código Tributario, en la Ley de Administración Financiera del Estado, en el Estatuto Orgánico de la Administración del Estado, en leyes especiales, generales y en la Constitución Política del Estado, a la que se subordinan todas las leyes dictadas en el país.

Cuando un contribuyente no cumple sus obligaciones tributarias se inicia en tesorería un proceso continuo en el tiempo, durante el cual se intenta que el contribuyente pague, pasando por diferentes etapas de gestión de los funcionarios encargados de la cobranza, de acuerdo a las atribuciones que la Ley entrega al servicio de tesorerías, estas se denominan procesos de cobranza. Lo cual parte de la misión de la Tesorería; de cobrar administrativa y compulsivamente las obligaciones tributarias y los créditos del sector público que no han sido pagados dentro de los respectivos plazos de vencimiento.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El presupuesto de la nación se determina anualmente a partir de la Ley de Presupuesto; y está compuesto por ocho ítems, entre los cuales se considera: Impuestos, Transferencia de cuentas corrientes, Rentas de la propiedad, Ingresos de operación, Ingresos corrientes, Venta de activos no financieros, Recuperación de préstamos y Endeudamiento. El ítem Impuesto es el más importante de todos los que componen dicho presupuesto, donde el Gobierno tiene su mayor ingreso para financiar el Estado de Chile, ya sea en proyectos sociales, seguridad ciudadana, becas, salud, etc. Para el año 2008 y 2009, se consideraba un presupuesto de ingresos por concepto de impuestos de \$16.256.986.967⁽³⁾ y \$17.958.521.378⁽⁴⁾, respectivamente.

La importancia que tiene la recaudación de impuestos fiscales para nuestra sociedad es vital, porque todo el dinero que se recauda vía impuesto, conforma el presupuesto de la nación.

Según información proporcionada por la Sección de Cobranza Administrativa, Tesorería General de la República, se aprecia que durante el primer semestre del año 2008 y 2009 la cartera sometida a cobro fue \$252.498.938 y \$336.921.177 respectivamente, en cada uno de los períodos la recaudación efectiva no superó el 14%, evidenciando la importancia que tiene identificar las falencias a tal necesidad.

La División de cobranzas y quiebras de la Tesorería General de la República, es el organismo que tiene a cargo las diferentes etapas de la cobranza, que son:

1. Cobranza Administrativa, conocida como prejudicial, consiste en enviar cartas de cobranza a los deudores, la cual comienza al día siguiente de vencer el plazo legal para el pago del impuesto y se extiende por un periodo de 60 días hábiles.

⁽³⁾ - ⁽⁴⁾ Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Ley de Presupuesto del Sector Público año 2008, Andros Impresores, Santiago – Chile, año 2007 y año 2009. Pág. 3.

2. Cobranza Judicial, se inicia con el despacho de un mandamiento de ejecución y embargo en contra de todos los deudores morosos, ordenando notificar requerir de pago y embargar bienes suficientes que garanticen el pago de la deuda.

Teniendo en consideración que los montos de deuda fiscal por impuestos son relevantes para el ingreso nacional, la no ubicación de los morosos, surge como un problema de gestión administrativa en la Tesorería General de la República; que es una de las etapas dentro del proceso de la Cobranza Administrativa, donde no considera el seguimiento oportuno a los deudores morosos, lo que plantea un problema de control de gestión por la disminución en los porcentajes de recaudación. La forma de trabajar esta cobranza es básica ya que solamente considera la verificación telefónica y/o en el caso de no ser ubicado el deudor es enviado una carta a través de la Empresa de Correos de Chile.

Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario proporcionar elementos para que cada persona que interactúa en el proceso de cobranza administrativa, pueda valorar el sentido de un cobro óptimo y oportuno de los tributos morosos y con ello lograr un trabajo expedito, claro, eficiente y eficaz, con el fin de disponer de información de calidad, tanto de las deudas como del avance del cobro que se encuentran asociados al esfuerzos del equipo de trabajo.

De lo anterior se desprende parte del objeto de este estudio, en el sentido de que este se basa en la aplicación de tipos de análisis del actual sistema de cobranza administrativo de la Tesorería Provincial de Colchagua - San Fernando, de modo de verificar la validez de la eficiencia y eficacia del sistema de recaudación.

De manera tal que a la luz de este análisis se proponga un mejoramiento de la cobranza administrativa, a fin de implementar una cobranza más eficaz y eficiente para este servicio, que sea a corto plazo, de bajo costo, logrando mejores resultados en el procedimiento.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 OBJETIVO GENERAL



Proponer herramientas de mejoramiento a la gestión de la Cobranza Administrativa de la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando.

3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Reconocer las actuales modalidades de cobro que tiene la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando.
2. Identificar los factores positivos y negativos del actual sistema de Cobranza Administrativa en la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando.
3. Sistematizar los resultados de la Cobranza Administrativa en la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando, Periodo 1er Semestre 2008 y 1er Semestre 2009.
4. Hacer una propuesta de intervención a la gestión de la Cobranza Administrativa en la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando.

3.3.3 PREGUNTA DIRECTRIZ

¿Incorporar herramientas de gestión al proceso de cobranza impactará directamente en la recaudación de impuestos?

CAPÍTULO IV

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La Tesorería General de la República, se rige por la Ley orgánica N° 19.269 del 16 de Mayo de 1994, publicada en el Diario Oficial del 16 de Octubre de 1994. Es la encargará de “recaudar, custodiar y distribuir los fondos y valores fiscales, y en general, los de todos los servicios públicos. Deberá, asimismo, efectuar el pago de las obligaciones del Fisco, y otros que le encomienden las leyes”.⁽⁵⁾

La Tesorería tiene actualmente una Misión de acuerdo a las modificaciones que dicho organismo ha ido sufriendo a lo largo de la vida institucional (Anexo N° 2).

Misión

“Somos el Servicio Público responsable de recaudar y cobrar los tributos y créditos del sector público; pagar las obligaciones fiscales y administrar los recursos financieros para el funcionamiento del Estado, contribuyendo al desarrollo de Chile”.⁽⁶⁾

4.2 INGRESOS DE LA NACIÓN

“Los ingresos de la nación, son todos aquellos recursos que obtienen los individuos, sociedades o gobiernos por el uso de riqueza, trabajo humano ó cualquier otro motivo que incremente su patrimonio.

⁽⁵⁾ Congreso Nacional de Chile – Legislación Chilena, Decreto con Fuerza de Ley N° 1, publicado en el Diario Oficial del 26 de Octubre de 1994 P. 2, Santiago de Chile, 16 de Mayo de 1999.

⁽⁶⁾ www.tesoreria.cl, (Jueves 05 de Octubre del año 2009).

En el caso del Sector Público, son los que provienen de los impuestos, derechos, productos, financiamientos internos y externos, así como de la venta de bienes y servicios”.⁽⁷⁾

Por lo tanto, los ingresos de la nación son una estimación sobre una base anual del potencial adquisitivo de esta respecto a bienes de consumo y de capital, incluye los ingresos personales y los ingresos netos de las empresas públicas y privadas, antes de deducir el impuesto sobre la renta.

4.3 COBRANZA DE IMPUESTOS Y CRÉDITOS MOROSOS

Las necesidades Públicas y sociales que deben ser satisfechas por el Estado, se financian con el pago de impuestos, los cuales en virtud de una ley que autoriza su cobro, han sido definidos como aquellos "Pagos obligatorios de dinero que exige el Estado a los individuos o empresas que no están sujetos a una contraprestación directa",⁽⁸⁾ entendiéndose esto como, como que un ciudadano no obtiene ningún beneficio o servicio directo del Estado salvo indirectamente por que todos los dineros que se recaudan son utilizados en seguridad ciudadana, salud, educación, etc.

De acuerdo a los Artículos 19, N° 20 y 62 N° 1 de la Constitución Política del Estado, no hay impuestos sin ley.

Por lo tanto la cobranza de impuestos y créditos morosos procede, cuando un contribuyente no cumple sus obligaciones tributarias se inicia en Tesorería un proceso continuo en el tiempo, durante el cual se intenta que el contribuyente pague, pasando por diferentes etapas de gestión de los funcionarios encargados de la cobranza, de acuerdo a las atribuciones que la Ley entrega al Servicio de Tesorerías, esto es, la misión de cobrar administrativa y judicialmente las obligaciones tributarias y los

⁽⁷⁾<http://www.moblir.com.mx/articulos/index.php/administracion-y-finanzas/41-administracion-basica/3188-glosario-de-terminos-de-administracion-de-empresas> (Lunes 24 de Mayo de 2010)

⁽⁸⁾ Manual de Cobranzas, Tesorería General de la República Depto. Personal, Sección Capacitación año 1995. Pág. 7.

créditos del Sector Público que no han sido pagados dentro de los respectivos plazos de vencimiento.

Todo este proceso está “normado en el Código Tributario Título V Libro III art. 168 al 172, 185, 189 y 192, en el Decreto Ley Orgánico de Administración Financiera del Estado N° 1263 de 1975 art. 30, 34, 35 y 37, en el Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 1994, en leyes especiales y generales y, obviamente, en la Constitución Política del Estado y en la Ley N° 18.575 de 2001 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado”⁽⁹⁾.

4.3.1 FINALIDADES DEL IMPUESTO

El impuesto tiene por objetivo financiar los gastos propios de la administración del Estado y la provisión de bienes y servicios de carácter público, esto es, financiar el presupuesto público.

Una parte del gasto va a atender las necesidades de administración, defensa y orden público.

La otra parte del gasto, sirve al ejecutivo para hacer su política fiscal, tales como gastos compensatorios destinados a mantener el nivel de empleo y otros que atienden necesidades tales como salud, educación, etc.

Estos gastos se emplean en crear o atender servicios destinados a personas de menores ingresos.

4.3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS IMPUESTOS

Los Impuestos se clasifican en:

1. **Impuestos directos:** “Son aquellos que afectan a la riqueza cuando ésta se genera, produce u obtiene”.⁽¹⁰⁾ (Impuesto Territorial. Patentes, Renta, etc.).

⁽⁹⁾ Tesorería General de la república Depto. de operaciones sección normas y procedimientos, Circular Normativa N° 63, Publicación Interna, Santiago de Chile, 2000, Pág. 1.

⁽¹⁰⁾ Manual de Cobranzas, Tesorería General de la República Depto. Personal, Sección Capacitación año 1995. Pág. 10.

2. **Impuestos directos reales:** “Afectan a la riqueza sin considerar la persona que lo genera”.⁽¹¹⁾ (Impuestos Regresivos).
3. **Impuestos directos personales:** “Afectan a la riqueza considerando a la persona que lo genera (capacidad impositiva)”.⁽¹²⁾ (Impuestos Progresivos).
4. **Impuestos indirectos:** “Afectan a la riqueza cuando se consume”.⁽¹³⁾ (Ejemplo: impuesto al valor agregado (I.V.A.)).
5. **Impuestos internos:** “Afectan a las rentas o riquezas de personas residentes o domiciliadas en el país (directo, real, personal e indirecto)”.⁽¹⁴⁾
6. **Impuestos externos:** “Afectan a la importación, exportación o tránsito de mercaderías (derechos aduaneros)”.⁽¹⁵⁾
7. **Impuestos regresivos:** “Son aquellos que se cobran a todos por igual; es decir: la tarifa pagada no guarda relación con la capacidad económica de una persona, por lo tanto, una persona pobre y una persona adinerada pagarán la misma cantidad de dinero por el impuesto”.⁽¹⁶⁾ Lo anterior implica que la cantidad de plata que debe pagar el pobre por este impuesto es mayor en proporción a su ingreso que la que debe pagar la persona adinerada y afectará, por consiguiente, más fuertemente su economía personal.
8. **Impuestos progresivos:** “Son aquellos que reducen el agobio sobre personas de ingresos menores, ya que ellos pagan un menor porcentaje sobre sus ganancias. Esto puede ser visto como algo bueno en sí mismo o puede ser hecho por razones pragmáticas, ya que requiere menores registros y complejidad para personas con menores negocios”.⁽¹⁷⁾ Los impuestos

(11) – (12) – (13) – (14) – (15) Manual de Cobranzas, Tesorería General de la República Depto. Personal, Sección Capacitación, Publicación Interna, año 1995. Pág. 10.

(16)–(17) http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Regressive_tax (Miércoles 27 de Enero de 2010).

progresivos buscan que tanto un pobre como una persona adinerada paguen una cantidad proporcional a su ingreso, con esto, los gobiernos buscan redistribuir la riqueza y aportar un mayor beneficio a los menos favorecidos.

4.3.3 PRINCIPALES IMPUESTOS Y CRÉDITOS RECAUDADOS POR TESORERÍAS

a) Impuestos con Cargo Previo

- **Territorial:** “Llamado también Impuesto a los bienes raíces, constituye una de las principales fuentes de ingreso y financiamiento de las municipalidades del país. Se paga anualmente, en cuatro cuotas (abril, junio, septiembre y noviembre), el propietario, usufructuario u ocupante de la propiedad y grava a los bienes raíces agrícolas y no agrícolas”.⁽¹⁸⁾

La ley establece diversas exenciones, a instituciones sin fines de lucro, beneficiarias, cooperativas, de socorro y rescate, monumentos nacionales, templos de culto religioso, embajadas, etc. y ha establecimientos educacionales colaboradores de la función del estado, de uso público y del fisco, etc.

- **Aduanas:** “Es un impuesto que se debe pagar al fisco, por la importación de un bien de capital, es decir, un vehículo, maquinaria industrial o agrícola, insumos, etc., que son traídos a Chile desde otro país, para lo cual este impuesto tiene un máximo de siete años para cancelar, lo que hace diferente el pago de estos derechos, del pago de otros impuestos, es que si no se paga oportunamente, una de las cuotas se constituye en mora, lo que significa que se paga todo al contado y las cuotas que pudo cancelar antes se vuelven a cobrar”.⁽¹⁹⁾

⁽¹⁸⁾ Tesorería General de la República, Depto. Estudio y Desarrollo, Normas y Procedimientos, Circular Normativa N° 26, Edición Interna, Santiago de Chile, 23 de Junio 1997, Pág. 1.

⁽¹⁹⁾ Tesorería General de la República, Área Estudio y Desarrollo, Planificación y Normas, Circular Postal N° 38, Edición Interna, Santiago de Chile, 04 de Diciembre de 1987, Pág. 1 a 5

Las obligaciones del pago de derechos, impuestos, tasas y demás gravámenes aduaneros son giradas por el Servicio de Aduanas y enviadas al Servicio de Tesorerías para ser registrados en la cuenta única tributaria.

- **Patentes Mineras:** “Corresponde aquel impuesto emitido por el Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN) el cual envía a tesorería en el mes de febrero de cada año una cinta con las patentes que corresponde cobrar por el período (desde marzo de un año hasta febrero del año siguiente), a diferencia de otros impuestos, no se ejerce acción de cobranza por estas patentes, sino que al 1° de julio del mismo año del período se deben informar al respectivo juzgado las concesiones mineras impagas para entrar en un proceso de remate, lo que contempla una sanción que debe pagar el contribuyente correspondiente al doble del valor de la patente”.⁽²⁰⁾

- **Giros del Servicio de Impuestos Internos (Formulario 21):** “Son aquellos en que el servicio de impuestos internos (SII), cobra a contribuyentes diferencias de impuestos por giros de impuesto al valor agregado (I.V.A.), renta o por multas que puede ser por citaciones, no presentar a revisión, etc.”⁽²¹⁾

1. Impuestos de declaración y pago simultáneo

- **Impuesto al valor agregado (I.V.A.):** “Afecta en Chile, con una tasa única de 19%, a todas las ventas de bienes corporales muebles e inmuebles ubicados en el territorio nacional y a los servicios prestados dentro de este, sea que la remuneración correspondiente se pague o perciba en Chile o en el extranjero, en el valor total de cada operación”.⁽²²⁾

⁽²⁰⁾ Tesorería General de la República, Depto. Estudio y Desarrollo, Normas y Procedimientos, Circular Normativa N° 30, Edición Interna, Santiago de Chile, 19 de Junio 1999, Pág. 1 a 4.

⁽²¹⁾ Servicio de Impuestos Internos, Resolución Exenta N° 25, Publicación Interna, Santiago de Chile, 29 de Junio de 2001, Pág. 1.

⁽²²⁾ Congreso Nacional, Decreto Ley N° 825, Ley sobre impuesto a las ventas y servicios, Santiago Chile, Actualizado 17 de Marzo de 2008, Pág. 1 a 3.

El valor agregado se asocia a la diferencia entre ventas y compras de insumos. Indirecto que afecta al consumo, además este impuesto se paga mensualmente y es de beneficio fiscal.

- **Renta:** “Son todos los ingresos que constituyen utilidad sobre un oficio”.⁽²³⁾

-**Transferencia de Vehículos:** “Es aquel impuesto que se cobra cuando un contribuyente adquiere un vehículo, cancela un impuesto del 1.5% del avalúo determinado por el servicio de impuestos internos, en cualquier Notaria, con un formulario denominado 23, que es proporcionado por el Registro Civil e Identificaciones, cuando este no es cancelado dentro del plazo estipulado, los contribuyentes se acercan a Tesorerías para que se incluyan en ese pago los interés y multas correspondientes por la mora, con lo cual puede ser cancelado el impuestos en cualquier Institución recaudadora autorizada”.⁽²⁴⁾

- **Impuestos a los Actos Jurídicos:** Grava a los documentos que dan cuenta de una operación de crédito en dinero como por ejemplo pagares, letras, bonos, etc., y su base imponible está formada por el monto numérico del capital indicado en cada documento.

b) Créditos

- **Deuda Cora (Crédito):** “El DL. N° 3165 publicado en el Diario Oficial del 01/02/80 la Ley de Reforma Agraria, otorga a los asignatarios de tierra el beneficio de pagar sus deudas por concepto de tierra. Estos se adjudican propiedades para luego cancelarlas mediante, una programación a años plazos para cancelar en cuotas anuales la adjudicación de sus propiedades”.⁽²⁵⁾

⁽²³⁾ Julio Bosch y Luis Vargas Valdivia, Contabilidad Básica V Edición, Editorial Universitaria, Santiago – Chile, Año 1993, Pág. 138.

⁽²⁴⁾ Tesorería General de la República, Depto. Operaciones, Normas y Procedimientos, Circular Normativa N° 54, Edición Interna, Santiago de Chile, año 2005, Pág. 1 a 5.

⁽²⁵⁾ Tesorería General de la República, Área Estudio y Desarrollo, Planificación y Normas, Circular Postal N° 8, Edición Interna, Santiago de Chile, 1980, Pág. 1 a 3.

- **Crédito Fiscal Universitario (Crédito):** “De acuerdo a lo dispuesto en el Art. 11 del DFL N° 4 de 1981 y en la Resolución Exenta N° 41 publicada en el D.O. 31.777 de 21 de enero del año en curso”.⁽²⁶⁾ En la cual se estipula una forma de financiamiento que el estado otorga a aquellas personas que demuestran capacidades para estudiar y necesidades de financiamiento para lo cual la Tesorería General de la República debe hacer efectivas las obligaciones contraídas por los alumnos, transcurridos dos años desde que éstos hayan egresado de la Universidad, por haber cursado sus estudios completos, estando o no en posesión del respectivo título profesional o grado de licenciado, o si por cualquier causa no se matriculasen durante 2 años consecutivos.

El monto equivaldrá a la suma de las unidad tributaria mensual (UTM) pagadas por el fisco a la universidad por cuenta del deudor, las cuotas serán anuales. Las cuotas anuales en que se divida la deuda total, deberá ser pagada con los intereses que correspondan al 31 de Diciembre de cada año, si la deuda es inferior a 40 unidades tributarias mensuales tiene un plazo de 10 años, es decir, una cuota por año, si es superior a 40 unidades tributarias mensuales, el monto se regula dependiendo del nivel de UTM debidas de año en año con un tope de 15 años para cancelar el crédito fiscal.

4.4 PRESUPUESTO

Dentro del presupuesto de la nación, los impuestos son fundamentales. Y se entiende por presupuesto a un plan integral y coordinado, expresado en términos financieros, que incluye las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo de tiempo determinado, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados por el nivel superior.

⁽²⁶⁾ Tesorería General de la República, Área Estudio y Desarrollo, Planificación y Normas, Circular Postal N° 120, Edición Interna, Santiago de Chile, 1991, Pág. 1 a 4.

4.4.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO

Integrador: Porque considera todas las áreas y actividades de la empresa, cada una con sus objetivos específicos, orientadas al logro y contribución del objetivo principal. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador. Significa que los planes de las distintas unidades de la empresa deben formularse en conjunto y con total armonía.

Operaciones: Se refiere a las partidas de ingresos (que se obtendrán) y gastos que se producirán) en relación a los objetivos del presupuesto.

Recursos: Corresponde a los insumos que la empresa requiere necesariamente para ejecutar sus planes operacionales, buscando siempre el uso óptimo de los recursos.

4.5 COBRANZA ADMINISTRATIVA Y JUDICIAL

Cobranza Administrativa: Es la primera gestión que se realiza cuando un deudor no paga sus impuestos, empieza un seguimiento de toda la cartera vencida, iniciando esta etapa con llamadas telefónicas, envió de: cartas, telegramas, fax, e-mail.

Es la primera instancia del proceso de cobro cuando se cita en privado al deudor, buscando obtener un compromiso definitivo de pago por la deuda, dependiendo de la respuesta obtenida se recopila toda la información de datos del contribuyente, para posibles etapas siguientes porque la meta principal es la recuperación total de la deuda de la manera más rápida posibles.

Cobranza Judicial: En esta etapa se inicia con un proceso judicial para cada deudor en mora y que ha sido imposible obtener su recuperación dentro de los 60 días hábiles, desde que cayó en mora y que todas las gestiones realizadas en la etapa administrativa no tuvieron resultado positivo..

Es importante destacar la efectividad que se logra en este proceso, no solo por la rigurosidad que se emplea en la tramitación de las causas y su seguimiento, sino

que además, a que gracias previamente y en una etapa prejudicial el crédito se mantuvo en la oficina hay una gran cantidad de información que no se pierde y que utiliza durante la tramitación del juicio.

4.6 JUICIO EJECUTIVO DE COBRO

Tiene por objeto obtener el cumplimiento de las obligaciones, que el deudor no cumplió en su oportunidad.

Características:

1. Se trata de un procedimiento que tiene sus propias normas para su tramitación.
2. Su finalidad es obtener el cumplimiento de obligaciones acreditadas por un documento de indudable fé.
3. El cumplimiento se obtiene por medio de apremio judicial, puede revestir dos formas diferentes:
 - a. Apremio real, si recae sobre los bienes del deudor.
 - b. Apremio corporal, si se dejan sentir sobre la propia persona del demandado.

4.7 JUEZ SUSTANCIADOR

Se entiende por Juez Sustanciador (tesorero) la autoridad que conduce la causa o juicio por vía procesal, adecuada hasta ponerlo en una etapa más avanzada de su tramitación. Dirige y ordena las diligencias durante la primera etapa de la cobranza judicial. En este carácter el Juez Sustanciador “dicta una resolución ó providencia, conocida con el nombre de ejecución y embargo, dicho documento que es una orden escrita, ordena notificar, requerir de pago y trabar embargo, de bienes suficientes del deudor, con el auxilio de la fuerza pública si fuere necesario y exigir bajo apercibimiento la declaración jurada de bienes (art. 171 del código tributario)”.⁽²⁷⁾

⁽²⁷⁾ Manual de Cobranzas, Tesorería General de la República Depto. Personal, Sección Capacitación año 1995. Pág. 36.

4.8 CONTRIBUYENTE

“Personas naturales o jurídicas, o los administradores y tenedores de bienes ajenos afectados por impuestos”.⁽²⁸⁾

4.9 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUALES MODALIDADES DE COBRO: COBRANZA ADMINISTRATIVA Y JUDICIAL DE IMPUESTOS

NORMA GENERAL

El proceso de cobro realizado por el Servicio de Tesorerías tiene su fuente legal en el art. N° 35 del Decreto Ley N° 1263 de 1975, (Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado), que expresa textualmente: “El Servicio de Tesorería tendrá a su cargo la cobranza judicial y administrativa con sus reajustes, intereses y sanciones, de los impuestos, patentes, multas y créditos del sector público, salvo aquellos que constituyan ingresos propios de los respectivos servicios”.⁽²⁹⁾ 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 impuestos morosos”.

Los procedimientos administrativos y judiciales a que se refiere la citada norma se encuentran reglamentados en el Título V del Libro III del Código Tributario, “Del Cobro Ejecutivo de las Obligaciones Tributarias de Dinero”.⁽³⁰⁾

La función de cobrar está normada en el Código Tributario, en la Ley de administración financiera del estado, en el estatuto orgánico de la administración del estado, en leyes especiales y generales y en la constitución política del estado, a la que se subordinan todas las leyes dictadas en el país.

⁽²⁸⁾ Decreto Ley N° 830 sobre Código Tributario, Párrafo III, Art. 8° N° 5°, Código Tributario, Publicado en el D.O. de 31 de diciembre de 1974 y actualizado hasta el 30 de abril de 2010, Santiago Chile, Pág. 4.

⁽²⁹⁾ -⁽³⁰⁾ Manual de Procedimiento de Cobro de Obligaciones Tributarias de Dinero (abogado) General de la República, Depto. Personal, Sección Capacitación, año 2008 Pág. 9.

Cuando un contribuyente no cumple sus obligaciones tributarias se inicia en tesorería un proceso continuo en el tiempo, durante el cual se intenta que el contribuyente pague, pasando por diferentes etapas de gestión de los funcionarios encargados de la cobranza, de acuerdo a las atribuciones que la Ley entrega al Servicio de Tesorerías.

Esto es parte de la misión de cobrar administrativa y compulsivamente las obligaciones tributarias y los créditos del sector público que no han sido pagados dentro de los respectivos plazos de vencimiento.

Atendido al modo y oportunidad en que se desarrolla y cumple la función de Cobranza, podemos distinguir tres tipos de cobranza, con características diversas:

I. Cobranza Administrativa

II. Cobranza Judicial

a) Primera Etapa

b) Segunda Etapa

III. Proyecto de Fortalecimiento de la cobranza administrativa: Plataforma CONTACT CENTER

4.9.1 COBRANZA ADMINISTRATIVA

Esta se efectúa antes de la etapa judicial. Este periodo se inicia el día siguiente hábil al vencimiento legal del tributo, se extiende por 60 días hábiles, período durante el cual el Servicio de Tesorerías cuenta con un funcionario responsable de la cobranza administrativa quien informa al contribuyente de la deuda que mantiene con la Tesorería General de la República a través de llamadas telefónicas, el envío de cartas, e-mail, también, informa al deudor los distintos medios de pago, tales como pagar por Internet, tarjetas de créditos y de tiendas comerciales ó a través de bancos e instituciones financieras, siendo además responsable de regularizar inconsistencias que se presentan la cuenta única tributaria (CUT), al y de la celebración de convenios.

Este trabajo cumple con los siguientes objetivos:

- ✎ Obtener un ingreso rápido de dinero en arcas fiscales.

- ✎ Lograr una depuración en el filtro de la información de la base de datos de la cuenta única tributaria del contribuyente, por posibles inconsistencias producidas en la digitación de los formularios.
- ✎ Incentivar a los deudores a pagar sus tributos antes que estos sean cobrados por vía judicial.
- ✎ Facilitar la obtención de aviso-recibo para el pago.
- ✎ Informar y facilitar, cuando corresponda la celebración de un convenio de pago.
- ✎ Capturar en esta etapa el máximo de información del contribuyente que pueda ser de utilidad en la eventualidad de llegar a la etapa de cobranza judicial.

4.9.2 COBRANZA JUDICIAL

La Cobranza Judicial es aquella que se realiza mediante un juicio ejecutivo de cobro, de conformidad al procedimiento ejecutivo especial reglado en el Título V, Libro III del Código Tributario, artículos 168 y siguientes; en que cuya tramitación consta de dos etapas bien diferenciadas.

1. Primera Etapa

Se desarrolla ante el tesorero regional o provincial que corresponda, en su calidad de Juez Sustanciador, quien despacha el mandamiento de ejecución y embargo en contra de todos los deudores morosos, ordenados, notificar requerir de pago y embargar bienes suficientes que garanticen el pago de la deuda.

Esta etapa comienza al finalizar la cobranza administrativa y termina diez días después de haber notificado el último contribuyente del expediente.

La Jefatura de la Sección de Cobranza y Quiebras propone al tesorero general una programación de las actividades de emisión masiva de expedientes con los cuales se inicia la cobranza judicial, efectuando una selección de deudas por período y monto para deducir demandas.

Dicha etapa comprende:

1. Formación de los expedientes colectivos, donde son demandados numerosos contribuyentes (hasta 100 demandas por expedientes) los que figuran en las nóminas de deudores morosos.
2. Certificación del tesorero regional y/o provincial, quien firma las nóminas de deudores morosos.
3. Se dicta por el Juez Sustanciador, una resolución donde certifica que los contribuyentes detallados en dicha nómina se encuentran a la fecha morosos en el pago de impuestos.
4. Luego el jefe de cobranza junto al supervisor organizan el trabajo en la unidad de cobro.
5. Los Recaudadores Fiscales procedan a efectuar en terreno la notificación y embargo respectivo a cada deudor moroso del expediente.
6. Por último, en esta etapa el tesorero provincial y el juez sustanciador, transcurridos diez días, proceden al cierre administrativo de esta etapa de cobranza, dando paso a la segunda etapa de la cobranza judicial.

2. Segunda Etapa Judicial de Cobranza

Es aquella fase que se inicia una vez finalizada la primera etapa de la cobranza judicial actuaciones ordenadas por el Juez Sustanciador en el expediente administrativo y extendido el certificado de cierre de la primera etapa que emite el Tesorero. Se da inicio con una presentación o escrito del Abogado de Tesorerías en que pide al Juez de Letras competente algunas diligencias que se señalan a continuación según lo dispuesto por el Artículo 179 inciso 4° y Artículo 180 y siguientes del Código Tributario.

- a. Solicitud de retiro de especies embargadas y designación de martillero.
- b. Solicitud de remate de los bienes embargados.

- c. Solicitud de remate por los bienes raíces embargados (por deudas de impuesto territorial, impuesto fiscal y créditos fiscales)
- d. Solicitud de remate de bienes incorporales embargados.

En esta etapa se acompaña una nómina actualizada de los deudores que permanecen morosos y se lleva a efecto los apremios judiciales solicitados por el abogado.

4.9.3 PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA COBRANZA ADMINISTRATIVA: PLATAFORMA CONTACT CENTER

Durante el año 2008, fue creada la Sección de Cobranza Administrativa, instancia contemplada como parte del proyecto de cobranza administrativa aprobado en el año 2007 por el ministerio de planificación nacional y política económica (MIDEPLAN), sección dependiente de la División de Cobranzas y Quiebras. Este proyecto aprobó recursos extraordinarios e independientes del presupuesto normal de la cobranza, La propuesta aprobada es de carácter informático, cuya implementación considera mejoras a nivel de negocio, estrategias, procesos, infraestructura, tecnología y recursos humanos.

En cuanto a la estructura de funcionamiento de este proyecto, se contempla 2 componentes, Contact Center a nivel central (Anexo 3), desde el cual se generarán todas las comunicaciones a los deudores con deudas inferiores a 10 millones, y un segundo componente es un ejecutivo de atención en cada una de las tesorerías del país, quien tendrá comunicación directa con el deudor y negociará con él condiciones de pago, de regularizaciones de deuda.

El carácter masivo de los medios de comunicación utilizados en la cobranza administrativa (cartas, llamados telefónicos, mail. etc.) hace que este tipo de cobranza se utilice para enfocar los esfuerzos en grupos determinados de deudores, permitiendo al realizar una cobranza judicial no encarezca de tal forma el proceso de la recaudación y los gastos asociados a la cobranza, que hagan de ésta, algo insostenible en el tiempo.

En el mismo año 2008, se generaron las bases técnicas y administrativas para la licitación de la empresa que prestaría el servicio de contacto con los contribuyentes. Dicha licitación fue adjudicada a la empresa Atento Chile S.A., según la resolución interna N° 2393 del 22 de Junio de 2009.

Se espera que el contrato del Servicio de Contact Center, produzca los siguientes beneficios:

1. Lograr la completitud de bases de datos de los contribuyentes.
2. Capturar información adicional relacionada con el contribuyente para así poder facilitar la ubicación y comunicación con este.
3. Generar acciones de contacto con el deudor por medio de agendamiento de citas.
4. Comunicar 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 éstos sean cobrados por la vía judicial.
5. Lograr depuración de la Cuenta Única Tributaria de posibles inconsistencias.
6. Entregar la información para el cumplimiento tributario, como facilidades de pago, etc.
7. Obtener un ingreso rápido de dinero a las arcas fiscales utilizando un menor número de recursos, con respecto a la cobranza judicial.
8. Aumentar la recaudación mediante el trabajo oportuno sobre los deudores de bajos montos

a) Modalidad de Implementación

En el marco del proyecto se espera que el call center materialice 50.000 contactos mensuales (estándar definido en las bases de licitación con independencia

del servicio de llamadas de inbound (Llamadas de entrada emitidas por clientes y/o prospectos en un Centro Telefónico)).⁽³¹⁾

De este universo, un porcentaje será direccionado a las dependencias de las tesorerías con la finalidad de informarse más acabadamente de su situación de morosidad y/o suscribir convenios de pago. Esto implica la selección de la cartera asignada confiriendo relevancia a la distribución geográfica en orden a los flujos derivados.

En este contexto, se adopto una estrategia de implementación total que implica partir gestionando la cartera de todo el territorio nacional (a diferencia de una implementación gradual que consideraría partir con tesorerías pilotos), en orden a que los volúmenes de afluencia de público sean prorrateados en las distintas tesorerías.

b) Propuesta Preliminar Estrategia de cobro

Es preciso tener presente que la estrategia será formulada por la Tesorería General de la República resguardando el cumplimiento de las líneas estratégicas de gestión y atención a la ciudadanía de la institución y permitiendo a su vez cumplir con los estándares establecidos en las bases de licitación, es este sentido es relevante considerar dos aspectos:

1. Aspectos asociados a la Licitación y Contrato:

En los documentos se definen los parámetros y nivel de actividad esperada entre ellos se señala:

1. El nivel de contactos mensuales a realizar por el contact center se estima en 50.000 (llamadas outbound).
2. El grupo de contribuyentes objetivos son aquellos con deudas morosas menores a MM\$ 10.

⁽³¹⁾

http://www.google.cl/search?hl=es&rlz=1R2ADFA_esCL405&defl=es&q=define:inbound&sa=X&ei=YEev0TOHmBYKKIwePkrn-DA&ved=0CBkQkAE, (fecha 25 de Noviembre de 2010).

3. Se espera que no más del 10% de estos contactos sean de llamadas inbound, esto equivale a 5.000 llamados promedio mensual.
4. El tiempo promedio de llamadas de entrada y salida no debe superar los 5 minutos.
5. Se espera que a lo menos el 80% de la cantidad de contribuyentes morosos asignados sea contactado mensualmente.
6. Se contempla el servicio de completitud de datos, que en caso de Rut se espera el teléfono y dirección completos y en el caso de roles se espera contar con el teléfono de contacto.
7. El Uptime (Es la cantidad de tiempo que estadísticamente el sitio tiene acceso. Mientras mayor es el porcentaje de uptime, mayor seguridad de visualización de la página) ⁽³²⁾ del servicio esperado es de un 90%.
8. La información, documentos e informes que se generen como resultados de los servicios y/o productos serán de exclusiva propiedad de la TGR.

2. Lineamientos Estratégicos de Gestión TGR:

El objetivo de la cobranza administrativa a través de un **contact center** “consiste en lograr 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 de que éstos sean cobrados por la vía judicial” ⁽³³⁾.

El cobro administrativo debe alinearse con el eje estratégico de una administración pública moderna, acercando la función pública a los ciudadanos.

Se busca una gestión de excelencia que contribuya a mejorar la recaudación, contener el traspaso a cobranza judicial evitando el deterioro de la cartera y normalizar la morosidad de los ciudadanos logrando poner nuevamente a disposición los recursos del estado.

⁽³²⁾

http://www.google.cl/search?hl=es&rlz=1R2ADFA_esCL405&q=define%3AUPTIME&btnG=Buscar&meta= (Jueves 25 de Noviembre de 2010)

⁽³³⁾

www.mercadopublico.cl/Portal/Modules/Site/SearchAcquisition.aspx?qs=nf8vfrsijz9f5c0h6bplndksu8oiqzfy0o7enxqdky= (Jueves 25 de Marzo de 2010).

El modelo de atención de la nueva cobranza administrativa debe estar alineando con los objetivos estratégicos institucionales, lo que se debe traducir en que tendrá que ser segmentada, dinámica y continua. Al respecto es importante tener presente los nuevos componentes estratégicos de comunicación para los contribuyentes, que son los siguientes:

Continuidad: entendido como el lineamiento que asegure una comunicación continúa con el contribuyente a través de los distintos canales factibles.

Oportunidad: constituye el factor que permitirá evitar la irrecuperabilidad asociada a la morosidad de las deudas.

Periódica y persistente: actualmente, existen muchas dificultades asociadas a la desinformación de las deudas de los contribuyentes como consecuencia de la no comunicación de las deudas, la finalidad es revertir esta situación.

Comunicación Inteligente: ingreso y transferencia de la información en forma fidedigna y uso posterior en acciones de cobro. La finalidad es generar ahorros en la obtención de información.

Eficiente y Eficaz: la calidad de la información que se entregue al deudor y el proceso comunicativo utilizado deben contribuir a la regularización de las deudas.

De alta calidad: cumplir con los estándares de calidad definidos para la cobranza administrativa.

En esta línea se irá construyendo una estrategia de cobro telefónica cuya finalidad será informar a cerca de la situación de morosidad al contribuyente y derivar a las distintas tesorerías para que se concrete el pago de las obligaciones al contado a través de la suscripción de convenios.

A la fecha se ha trabajado en el diseño del modelo de negocios, definición de interfaces de datos de entrada y salida programación de reglas de negocios el software

Cyber Financiamiento y desarrollo del workflow ⁽³⁴⁾ de derivación. Se espera que la plataforma de llamadas de salida se encuentre funcionando en el primer trimestre del 2010, plazo en el que se abordará la capacitación del sistema workflow.

4.10 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Para poder intervenir una realidad existen distintas técnicas y prácticas que se desprenden del aporte de distintos autores del campo de las Ciencias de Administración. Entre los cuales destacan: Henry Fayol, conocido como padre de la administración industrial quién plantea los principios de administración en base a los cuáles es posible analizar la empresa. Por otro lado está Hall quién desarrollo técnicas de análisis organizacional desde la perspectiva de la división del trabajo. Max Weber, quién es conocido por sus aporte en la teoría de la Burocracia, plantea una serie de técnicas y métodos de tiempos que permitan analizar la organización desde este punto de vista. Además de los enfoques actuales aportados por autores, en temáticas de Reingeniería por R. Nolan y C. David; la Calidad Total por Joseph Jarun A. Autores quienes aplicaron diferentes técnicas de análisis organizacional.

4.10.1 ANÁLISIS FODA

Es una técnica de diagnóstico organizacional, que se empezó a utilizar, partiendo de la Teoría de Campo de las Fuerzas de Kurt Lewin. A partir de un exhaustivo tratamiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, es posible comenzar con el proceso de planificación estratégica de la organización.

En lo sucesivo, a través del enfoque de la Gestalt, se aplicará tanto a aspectos internos (Fortalezas – Debilidades) y externos (Oportunidades – Amenazas).

⁽³⁴⁾ El workflow permite el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: como se estructuran las tareas, como se realizan, cual es su orden correlativo, como se sincronizan, como fluye la información que soporta las tareas y como se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas.

Parte Interna: FORTALEZAS – DEBILIDADES

FORTALEZAS: Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).

DEBILIDADES: Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Parte Externa: OPORTUNIDADES – AMENAZAS

OPORTUNIDADES: Son aquellos factores ambientales externos que permiten el desarrollo de nuevas posibilidades, de mayores beneficios, en un escenario cercano – futuro. Siempre orientados hacia el logro de los objetivos de la empresa.

AMENAZAS: Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les pueden afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Son, normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y, en algunas ocasiones inmediato.

4.10.2 MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD

La calidad, a través de la historia siempre ha estado en constante mejoramiento continuo en el tiempo. El hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos, fabricar sus vestimentas observa las características del producto enseguida procura mejorarlo.

Esta necesidad llevó al control total de la calidad, solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz como para considerar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejorar la calidad y minimizar los costos. Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos y finalmente, detener la producción cuando fuera necesario. Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo del control moderno de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

4.10.3 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

El siguiente cuadro muestra una relación del término de calidad, indicando cómo ha evolucionado durante la historia, lo cual es importante señalar:

Cuadro N° 1 Evolución de la Calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.

Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costos mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo.
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua

Fuente: Cuadro formulado a partir del estudio puntual de temáticas planteadas por distintos autores que abordan el concepto de calidad. Por ej. Garwood y Hallen, Godfrey y Joseph Juran A.

Esta comparación ayuda a entender de donde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que es proporcionado al cliente y en definitiva a la comunidad.

La calidad no se ha convertido solo en un requisito esencial del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que depende la mayor parte de

la organizaciones a nivel mundial. No solo para mantener su producto en el mercado sino que para asegurar su permanencia.

4.10.4 DEFINICIÓN DE LA CALIDAD

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran diversidad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones más utilizadas en la actualidad.

La calidad es:

- ✎ Satisfacer plenamente las necesidades del cliente
- ✎ Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- ✎ Despertar nuevas necesidades del cliente.
- ✎ Lograr productos y servicios con cero defectos.
- ✎ Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- ✎ Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- ✎ Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- ✎ Dar respuesta inmediata a las soluciones de los clientes.
- ✎ Sonreír a pesar de las adversidades.
- ✎ Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- ✎ Calidad no es un problema, es una solución.

4.10.5 CALIDAD TOTAL (TQM)

La calidad total ha evolucionado a lo largo del tiempo sufriendo transformaciones que parten de un primer momento, cuando se habla de control de calidad basado en técnicas de inspección aplicadas a producción.

Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

1. Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
2. Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
3. Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
4. Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.
5. Involucración del proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la calidad en la empresa.
6. Identificación y gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
7. Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición, dominio del manejo de la información.

Evolución que ha avanzado hacia la Gestión de Calidad Total de tiempos actuales, cuya sigla en inglés es TQM (*total quality management*)

4.10.6 IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad total “es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los

clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo, siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro”.⁽³⁵⁾

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales, pues ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial.

Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

4.10.7 DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU PARTICIPACIÓN: SELECCIÓN E INDUCCIÓN

El proceso de conversión de personas comunes y corrientes a trabajadores excelentes se facilita si en las nuevas contrataciones se logra incorporar a personas que muestren aptitudes y actitudes compatibles con el cambio que se proponga. Para esto el proceso de selección no solo debe limitarse a identificar habilidades específicas y evaluar conocimientos técnicos y experiencia que se exigen para un determinado puesto, sino a encontrar personas con:

- * Capacidad creativa y de liderazgo,
- * Polivalencia para desempeñar mas de una función,
- * Habilidad para trabajar en equipo,
- * Habilidad para comunicarse e interrelacionarse y
- * Capacidad para mejorar y reconocer errores etc.

⁽³⁵⁾ Joseph Juran A. y A Blanton Godfrey “Análisis y Planificación de la Calidad” 3ªEdición 1995, Imprenta MC Gill, México

Esta forma de proceder distinta a la tradicional, implica diseñar un perfil más exigente pero más interesante ya que deberá contemplar aspectos relacionados con los valores de la empresa, orientados hacia la calidad total, Que en el pasado no se han considerado, salvo excepciones.

En el contexto de la calidad total se recomienda que la selección de personal nuevo se haga preferiblemente para los cargos de nivel operativo y que los cargos de mayor responsabilidad se cubran con promociones y ascensos del personal de la propia empresa. Es importante que en las entrevistas participen los directivos y formulen preguntas que permitan apreciar el grado de identificación con las actitudes que se desean.

Concluido el proceso de Selección se inicia el proceso de Inducción “que consiste en hacer conocer al nuevo personal los principales aspectos de la cultura de la organización, como son: la visión, la misión, valores y las políticas de calidad”.⁽³⁶⁾

Esto de ser posible debe ser explicado por el máximo directivo como suelen hacerlo las organizaciones que vienen implantando procesos de Calidad Total.

4.10.8 ENFOQUE A LOS CLIENTES

La identificación de los clientes de una organización debe iniciarse averiguando donde se encuentran los clientes externos y cuales son sus necesidades. A partir de ahí crear una modelo de atención y de satisfacción de las necesidades de los clientes y sus expectativas, preocupándose de elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de fidelización, analizando como los clientes vuelven a adquirir los productos y servicios y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran.

Para satisfacer a los clientes no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, es necesario asumir una actitud proactiva que conduzca a

⁽³⁶⁾ Joseph Juran A. y A Blanton Godfrey “Análisis y Planificación de la Calidad” 3ªEdición 1995, capítulo 15, Imprenta MC Gill, México

identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción y deleitan a sus clientes.

A partir de la identificación de los clientes, con el enfoque planteado anteriormente, se van a definir los estándares y políticas de calidad, estas últimas deben guiar las relaciones con los clientes.

Los especialistas recomiendan tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Despliegue de los requerimientos a las áreas involucradas.
2. Información proporcionada a los clientes con respecto a los productos y servicios y la forma de relacionarse con la organización.
3. Facilidades para que el cliente exprese sus sugerencias, quejas y reclamos.
4. Atención de las quejas.
5. Medición de la satisfacción de los clientes.
6. Garantías, etc.

Después de establecerse por escrito la visión y políticas relacionadas con los clientes externos se debe difundir y explicar adecuadamente. Esta labor debe hacerse en el proceso de inducción del personal nuevo, en las acciones de capacitación, en las relaciones jefe-subordinado, en las reuniones de trabajo, en los puestos de trabajo, en los puntos de venta y de servicio al cliente, etc.

Con la información proporcionada por los clientes, en todos sus aspectos, la empresa estará en condiciones de planificar la calidad de sus productos y servicios. Este proceso consiste en coordinar y establecer todo lo que hay que hacer para lograr la satisfacción de los clientes.

Al respecto Joseph Juran A. en su libro “Análisis y Planificación de la Calidad” 3ª Edición 1995, capítulo 14 y 15, plantea que este proceso establece las metas para la calidad y desarrolla los medios para alcanzarlas, es decir define las políticas y los estándares de calidad. Además sostiene que la planificación para la calidad consiste en un conjunto de pasos bastante estandarizados, que se resumen en los siguientes: Identificar los clientes tanto externos como internos.

1. Determinar las necesidades de los clientes.
2. Desarrollar las características de los productos en relación con las necesidades de los clientes.
3. Establecer metas para las características de estos productos y desarrollar un proceso para cumplir las metas de los productos.
4. Comprobar que el proceso es capaz de funcionar en condiciones operativas.

4.10.9 LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Michael Crozier en 1979 reflexiona respecto de las administraciones públicas, con esta frase **“No se cambia la Sociedad por Decreto”** ⁽³⁷⁾, identificando la necesidad de delimitar estrategias de cambio respecto de las organizaciones publicas que tanto pueden condicionar el bienestar y determinar muchas de nuestras actuaciones diarias.

Las administraciones públicas constituyen los instrumentos de que se dotan los estados modernos para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos; asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad del bienestar.

Es importante recordar que las administraciones públicas son organizaciones complejas de las sociedades modernas cuyos órganos se interrelacionan entre sí, en un entramado legal, en muchos casos incomprensible y cuyas decisiones, dudas o inoperancias inciden de manera decisiva en el nivel de bienestar y desarrollo de las sociedades en que se desarrollan y a las que sirven. Están siempre omnipresentes y condicionan desde la creación y mantención de infraestructura básica de desarrollo, comunicación, económico-financiero y sociales e influyen directa ó indirectamente en aspectos tales como la educación de los jóvenes, en la garantía de la salud de los ciudadanos, asistencia al adulto mayor y el tipo de vivienda a la que pueden acceder,

⁽³⁷⁾ Michel Crozier, “No se cambia la sociedad por decreto”, Instituto Nacional de Administración Pública, Rumacraf S.A., Madrid.

reformular ó rehabilitar la conformación del urbanismo de las ciudades y barrios la regularización de actividades extractivas, la agricultura, la pesca, los servicios sociales, etc. Es por esta situación que ha identificado más como un problema que como paradigma de solución.

Con los grandes impulsos políticos de cambio, los cuales se anuncian ostentosamente, especialmente las propuestas de mayor impacto mediático, que recogen los programas electorales de gobierno, de los partidos en el poder y en mayor medida en los de la oposición.

Así aparecen iniciativas bien intencionadas de reforma ó modernización, de necesidad de cambio que tiene que ver con la insatisfacción ciudadana con los servicios públicos que recibe y que por consiguiente con la necesidad real o expectativa, siempre patente, de incremento y mejora de la calidad de los servicios públicos y cuyos planteamientos y formulaciones teóricas más a menudo de lo que se debiera dejan entrever ingenuamente que es suficiente con la manifestación expresa de la voluntad reformadora del proponente, plasmada en los documentos programáticos para que la misma se lleve a cabo.

En este contexto se requiere que la reforma, o modernización de las administraciones públicas, en definitiva, que las estrategias de cambio y mejora de la calidad de los servicios públicos que prestan, se basen en las siguientes prioridades:

1. Revisión dimensional de las administraciones para reflexionar de las adecuaciones necesarias, en especial aquellas que mejor sabe y desarrolla el sector público, simplificando procedimientos, trámites y protocolos facilitando el acceso descentralizado y acercando los servicios a los ciudadanos y usuarios – rebajando los costos y aumentando la calidad.
2. Introducción de técnicas de gestión que favorezcan un funcionamiento más eficiente, eficaz, rápido y próximo a los ciudadanos y usuarios, que satisfagan sus expectativas y necesidades.

Prestando atención a la calidad, los procesos de innovación permanente, de mejora continua exigen la concienciación e involucración a todos los empleados de la administración pública.

4.10.10 LOS RECURSOS HUMANOS

En las administraciones públicas, los servicios públicos los prestan las personas, de forma que el elemento humano es fundamental para realizar un buen servicio a los ciudadanos.

En este contexto todo directivo debe cuidar y potenciar dos aspectos esenciales en los empleados de la organización.

1. El reconocimiento explícito y proporcional al esfuerzo realizado. (en forma de mención aumentando su prestigio confianza ó responsabilidad y en casos necesarios con el premio o pago).
2. Fomentar y reconocer el espíritu de servicio el gusto por el trabajo bien hecho.

4.10.11 LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DEL SIGLO XXI

La nueva orientación de la administración pública hacia la calidad total al igual que las empresas privadas; deben poner énfasis en situar al cliente externo/ciudadano en el centro de atención de su organización, alcanza a sí misma a sus empleados (los funcionarios o servidores públicos) a los cuales se les confiere la calidad de clientes internos. Su estructura debe tender a la transformación al aplanamiento de la jerarquía a la revalorización de la ética, promoviendo al liderazgo, la satisfacción de su personal considerada como un factor de calidad, al desarrollo de nuevas políticas de personal, de gestión del conocimiento y de aprendizaje organizacional, potenciándose en fin, la vinculación entre empleados y organización, de este modo el trabajo contribuye al desarrollo del individuo, en la esfera personal aporte un espacio gratificante de participación e impulse la mejora de la organización en el campo de juego de un nuevo entorno de eficacia y transparencia.

En este contexto, la modernización de la administración debe constituir un compromiso articulado en torno a estrategias que propicien una administración pública eficiente, que ofrezca servicios de calidad a los ciudadanos y que potencie la participación, transparencia la colaboración de la sociedad y de respuesta a las necesidades sociales.

Las condiciones que requiere la aplicación de las estrategias que se elijan dependerán de:

1. Estrategias coherentes y complementarias entre sí, es fundamental el análisis correcto de la situación actual y realidad de cada organización.
2. El compromiso y liderazgo de los responsables de cada una de ellas, es punto estratégico de la organización.
3. Los cambios necesarios para alcanzar el nivel de mejora deseable es planificar los tiempos en función de los cambios necesarios para la organización.
4. Formación e información del personal para garantizar el éxito de las decisiones.
5. Un clima proclive al compromiso del personal con el cambio y su participación que genere la involucración y responsabilidad en el proceso de cambio.

CAPÍTULO V

5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL ACTUAL SISTEMA DE COBRANZAS ADMINISTRATIVA EN LA TESORERÍA PROVINCIAL COLCHAGUA – SAN FERNANDO










El presente análisis permite ver la actual gestión administrativa en la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando, describiendo los factores que determinan las posiciones de mejoramiento de la gestión que podría adoptar la Tesorería Provincial - Colchagua a fin de obtener ventajas respecto de su actual Sistema de cobranza administrativa.

La importancia de este modelo podría posibilitar alcanzar objetivos claros que se desprenden del análisis FODA, cuya herramienta analítica permitirá trabajar con toda la información que hay sobre este tipo de cobranza, por lo tanto es útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Es relevante destacar, que en este análisis las amenazas respecto al sistema de cobranza administrativo, son consideradas desde un punto de vista externo e interno respecto de la organización. Por el tipo de rol que cumple, no existe una competitividad en relación a otra institución o empresa privada que recaude impuestos para el desarrollo del Estado.








Fortaleza y Debilidades

Fig. N° 1 Matriz de FODA

Fortalezas	Debilidades
<p> Funcionarios comprometidos con la misión de la Tesorería.</p> <p> A bajo costo el Estado recupera un porcentaje importante de impuestos morosos, en la cobranza administrativa.</p> <p> El sistema de cobranza administrativa disminuye el nivel de contribuyentes morosos, en un 13 por ciento aproximadamente del total de contribuyentes que pasa a Cobranza Judicial.</p> <p> La imagen corporativa del Servicio de tesorerías</p> <p> La creación del Call Center permite aumentar la base de datos de los contribuyentes en relación a la existente actualmente, que posee la Tesorería General de la República.</p>	<p> La cobranza administrativa se efectúa en un programa computacional llamado Access el que no posee las herramientas necesarias para desempeñar una buena labor, porque, la información recopilada por el funcionario se pierde de un mes a otro.</p> <p> El sistema actual de recaudación no considera en una estrategia la implementación de un proceso eficiente de recaudación de impuestos morosos.</p> <p> El personal no ha sido debidamente capacitado para desarrollar esta función.</p> <p> Los ejecutivos externos que contacten a los deudores morosos, tendrán conocimientos precarios respecto de las deudas efectivas que posean los contribuyentes en la actualidad, resultando una falencia respecto los servicios que preste el Call Center.</p>

Oportunidades y Amenazas

Fig. N° 2 Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
<p> La información proporcionada por el contribuyente al momento de contactarlo aumenta la base de datos de la Tesorería.</p> <p> Disminuir la cantidad de contribuyentes que pasan a Cobranza Judicial, ya que al cancelar sus deudas en esta etapa de la cobranza, se evitan todo el proceso judicial que sigue dentro de la Cobranza</p> <p> La información proporcionada por otros servicios públicos como: Registro Civil, Servicio de Impuestos Internos y Conservador de Bienes Raíces, sirve para aumentar la base de datos.</p> <p> Entregar información mediante una alianza interinstitucional entre Tesorerías y el Servicio de Impuestos Internos (SII), mediante sus medios comunicacionales como páginas Web, oficinas de información y reclamos (Oirs), preferentemente. Y de esta forma promover la conciencia tributaria.</p>	<p> Que la administración del servicio no cuente con los recursos necesarios, para implementar un buen Sistema de almacenamiento de Información recopilada.</p> <p> El plan que está llevando a cabo el Gobierno, en orden de economizar recursos en los Servicios Públicos, los ha puesto frente a situaciones complicadas.</p> <p> La externalización del proceso de cobranza administrativa, es una amenaza por que obliga a destinar distintos esfuerzos y recursos como por ejemplo: capacitación, infraestructura, etc., a la empresa privada, siendo que estos recursos podrían haber sido destinados a los mismos funcionarios.</p>

Cabe destacar que este análisis debe ser un proceso de continuo monitoreo lo que da lugar a estrategias emergentes y dinámicas, como resultado de innovaciones y cambios estructurales para una mejor Gestión dentro de la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando, donde he desarrollado esta investigación, que a su vez nace como un aporte a la función principal en la Tesorería General de la República.

5.2 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL ACTUAL SISTEMA DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

1. Aspectos Positivos

El análisis a este tipo de Cobranza permite desarrollar herramientas de control más efectivo y eficiente.

La imagen corporativa de transparencia, seriedad y probidad administrativa que difunde y hace percibir en los usuarios el Servicio de Tesorerías, es positivo.

El nivel de compromiso, responsabilidad y probidad de los funcionarios de los servicios de tesorerías.

Contar con un apoyo institucional de unidad Call Center, donde la base de datos es unificada e integral, la que permite el acercamiento con el deudor moroso.

Posibilita recaudar efectivamente un 14% de los tributos adeudados.

2. Aspectos Negativos

El programa de computación llamado Access con el cual contaba la Tesorería era deficiente al momento de tener una base de datos que perdurara en el tiempo, ya que la información ingresada por los funcionarios, de cada contribuyente ubicado (números de teléfonos, lugares de trabajos, domicilios efectivos de los deudores), se perdería de un mes a otro lo que manifiesta una debilidad del sistema, imposibilitando llevar a cabo un proceso de cobranza administrativa de forma eficiente.

Sin olvidar que las amenazas son de gran relevancia para la continuidad de este tipo de cobranza en el tiempo dentro del servicio de tesorerías, la disponibilidad de los funcionarios en desarrollar un trabajo oportuno con carencias de equipos

tecnológicos avanzados y una cantidad de personal capacitado hacen de ésta una necesidad a corto plazo, donde la cantidad de recuperabilidad que puede lograr a menor costo permite que la jefatura tenga conciencia de la excelente herramienta que es disponer un sistema de cobranza administrativa óptimo.

El presupuesto del Estado se hace insuficiente para llevar a cabo la cobranza administrativa a través de medios de recordatorio. Siendo esta instancia de aviso muy importante, dado que el servicio de Tesorerías espera que el deudor se acerque a pagar y obtener así un alto porcentaje de recaudación, pero muchas veces el contribuyente no es responsable del pago oportuno de esos impuestos, incurriendo en la no cancelación y por ende rebajándose la recaudación de las metas institucionales.

Falta una estrategia de cobro que sea integrada y enlazada con demás entes públicos relacionados, como el Servicio de impuestos Internos SII y Tesorerías, para que se pueda dar a conocer el proceso de cobro de impuestos morosos a todos los contribuyentes.

5.3 ANÁLISIS DATOS ESTADÍSTICO DE LA COBRANZA ADMINISTRATIVA EN LA TESORERÍA PROVINCIAL COLCHAGUA – SAN FERNANDO

PERIODO:

1er. SEMESTRE AÑO 2008 v/s 1er. SEMESTRE AÑO 2009

CUADRO N° 2

ESTADÍSTICAS RECAUDACIÓN PRIMER SEMESTRE AÑO 2008

MES	CARTERA SOMETIDA A COBRO	REGULARIZACION EN EL MES	RECAUDACIÓN DEL MES EFECTIVA	%
Junio	35.666.815	1.963.072	6.106.367	18,12%
Mayo	35.104.823	1.769.196	7.384.674	22,15%
Abril	82.175.507	5.791.339	2.095.909	2,74%
Marzo	18.643.757	2.600.086	3.100.124	19,32%
Febrero	30.520.680	1.838.426	13.246.762	46,18%
Enero	50.387.356	1.816.638	509.433	1,05%
Total	252.498.938	15.778.757	32.443.269	13,71%

Fuente: Sección Cobranza Administrativa, Tesorería General de la República, Santiago, Chile. Año 2009, datos proporcionados por Sr. Patricio Guerrero.

Recaudación efectiva se considera:

Recaudación dividido por cartera enviada a cobro menos las regularizaciones

Recaudación efectiva

236.720.181	32.443.269	13,71%
--------------------	-------------------	---------------

CUADRO N° 3**ESTADÍSTICAS RECAUDACION PRIMER SEMESTRE AÑO 2009**

MES	CARTERA SOMETIDA A COBRO	REGULARIZACION EN EL MES	RECAUDACIÓN DEL MES EFECTIVA	%
Junio	54.868.449	2.266.663	13.260.176	25,21%
Mayo	32.854.360	4.188.559	6.227.938	21,73%
Abril	136.851.978	27.668.706	5.464.250	5,00%
Marzo	22.277.129	0	7.975.288	35,80%
Febrero	27.348.791	5.332.254	4.711.822	21,40%
Enero	62.720.470	0	1.524.140	2,43%
Total	336.921.177	39.456.182	39.163.614	13,17%

Fuente: Sección Cobranza Administrativa, Tesorería General de la República, Santiago, Chile. Año 2009, datos proporcionados por Sr. Patricio Guerrero.

Recaudación es considerada:

Recaudación dividido por cartera enviada a cobro menos las regularizaciones

Recaudación efectiva

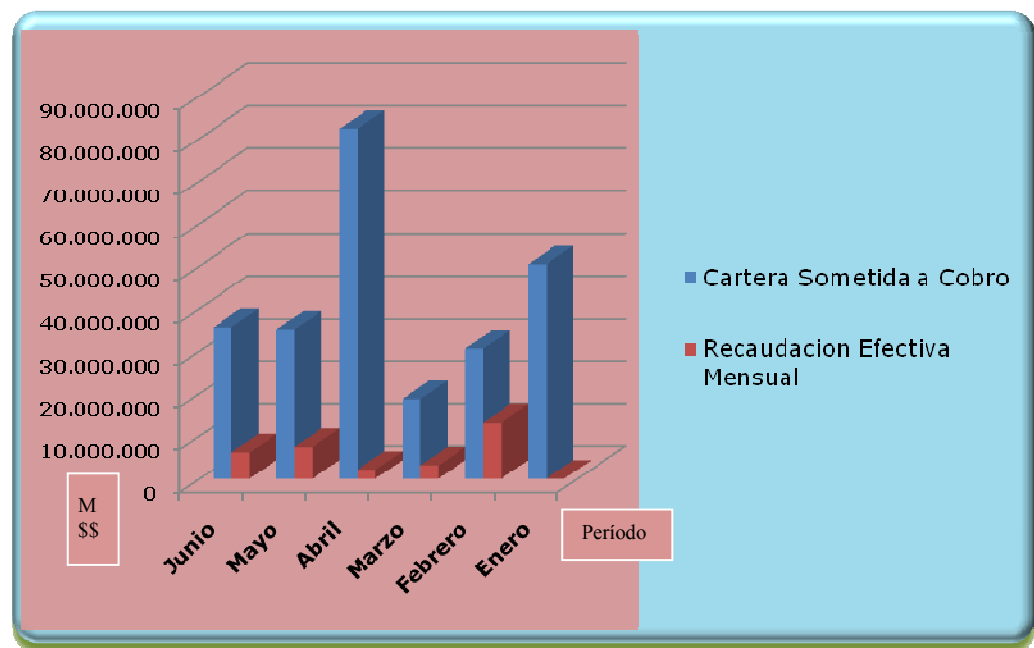
297.464.995

39.163.614

13,17%

Gráfico N° 1

Cartera Sometida a Cobro v/s Recaudación Efectiva Mensual
Periodo 1er. Semestre Año 2008



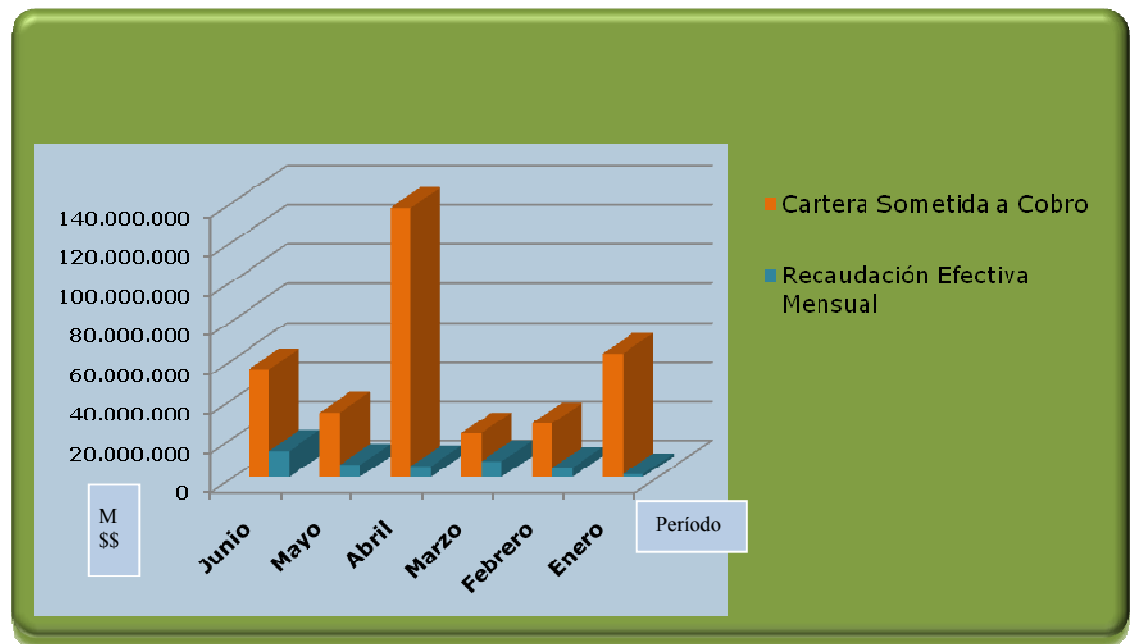
En el gráfico N° 1, Se puede observar que la Cartera Sometida a Cobro varía entre \$ 18.643.757.- y \$ 82.175.507.- siendo el mes de Abril con mayor cantidad a recaudar.

Respecto de la Recaudación Efectiva en este periodo fluctúa entre \$ 509.433.- en el mes Enero y \$ 13.246.762.- en el mes de Febrero.

En general el promedio de recaudación efectiva en el primer semestre del año 2008 no supero los 14 millones de pesos.

Gráfico N° 2

** Cartera Sometida a Cobro v/s Recaudación Efectiva Mensual Periodo 1er. Semestre Año 2009

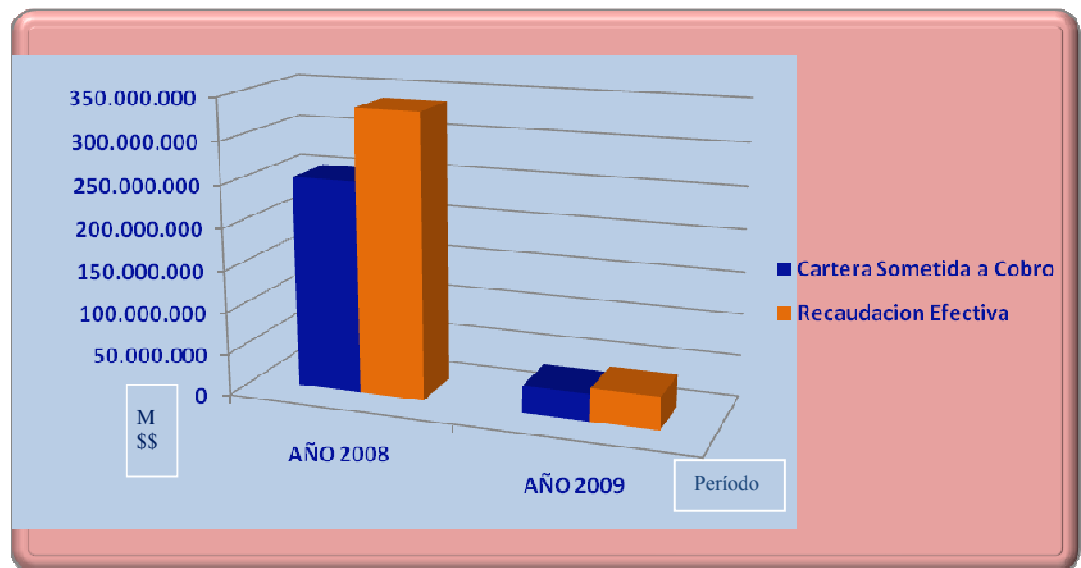


Al observar el gráfico N° 2, muestra claramente el aumento de la Cartera Sometida a Cobro, donde el 1er semestre del año 2009 va entre \$ 22.277.129.- en el mes de Marzo y \$ 136.851.978.- en el mes de Abril, siendo los meses de Marzo y Febrero con menor cantidad que recaudar.

El mes de Junio con \$ 13.260.176.- se produjo la mayor Recaudación Efectiva y escasamente le sigue el mes de Marzo con \$ 7.975.288.-

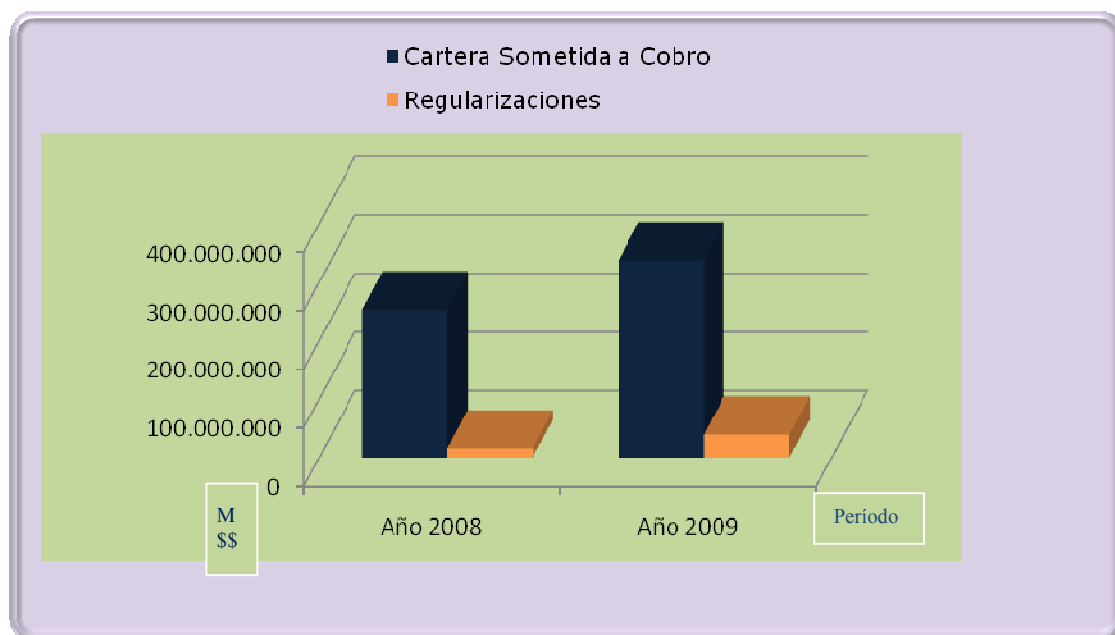
Gráfico N° 3

**** Recaudación Efectiva v/s Cartera Sometida a Cobro
Períodos 1er. Semestre Año 2008 v/s año 2009**



Como se puede observar en el Gráfico N° 3, la Cartera Sometida a Cobro aumento en el año 2009 en 84 millones de pesos respecto del año 2008, siendo que la recaudación efectiva para el año 2008 fue de 32 millones y para el año 2009 de 39 millones.

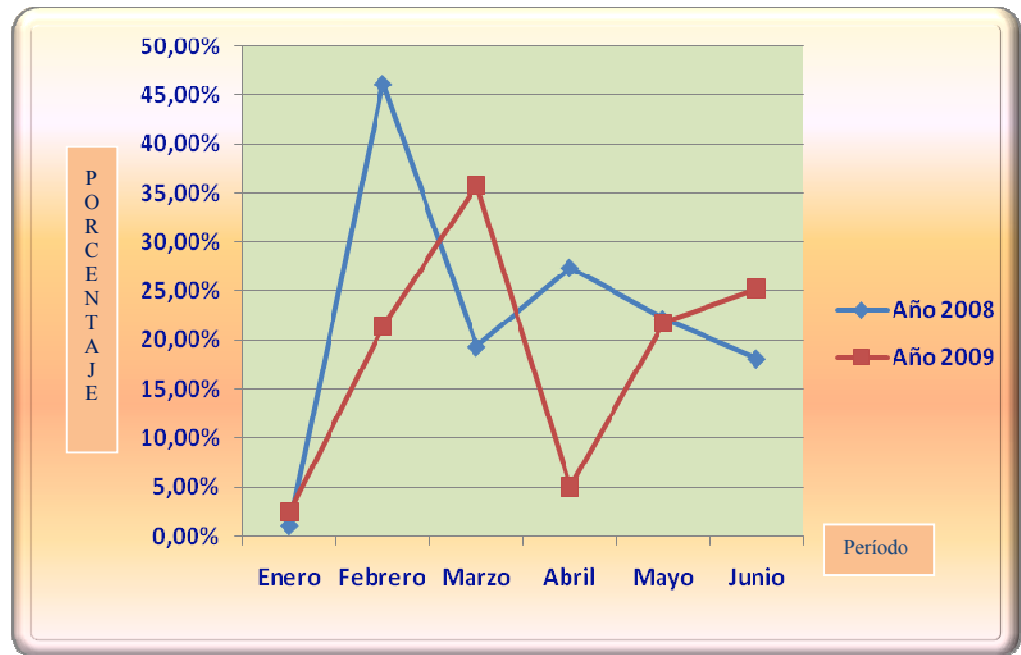
En ambos períodos no ha existido una variación positiva. El promedio recaudado semestralmente no supero los 40 millones de pesos, aunque en el año 2009 aumento la cartera morosa.

Gráfico N° 4**** Cartera Sometida a Cobro v/s Regularizaciones
Períodos 1er. Semestre Año 2008 v/s año 2009**

En el Gráfico N° 4, se observa que las regularizaciones en el año 2009, han aumentado casi un 50% respecto del año 2008, en esta parte de la cobranza el ó la funcionarios a cargo al momento de revisar la carga de trabajo, pueden identificar inconsistencias de información registrada en la cuenta única tributaria de cada contribuyente, de esta forma se subsanan estos problemas que a la larga en una etapa más avanzada de la cobranza solo sería una pérdida de tiempo y recursos tanto para el Estado como para el contribuyente.

Gráfico N° 5

**** Comparación Recaudación Efectiva
1er. Semestre Año 2008 y Año 2009**



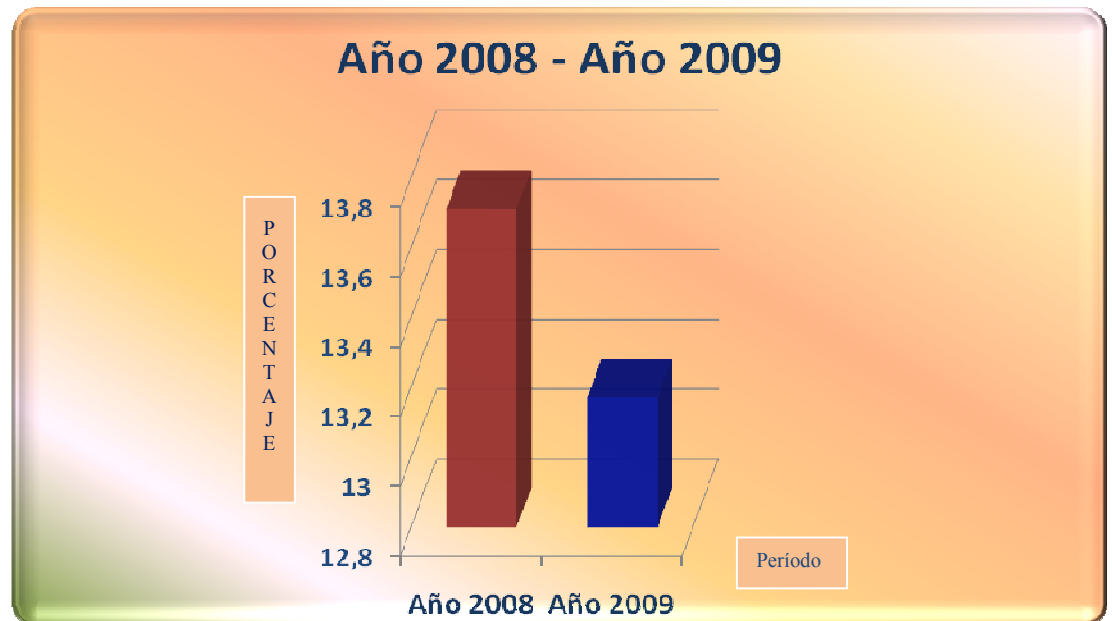
Como se observa en el Gráfico N° 5, están las recaudaciones reales de ambos periodos en forma mensual, se ve con claridad que el promedio recaudado semestralmente no supera el 14%.

En el año 2008 el mes con mayor porcentaje en recaudación fue Febrero con 46,18% luego se encuentra el mes de Mayo con 22,15%.

En relación al año 2009 el mes donde se encuentra la mayor recaudación para este periodo es Marzo con 35,80% y sigue el mes de Junio con un 25,21%.

Gráfico N° 6

**** Porcentaje Recaudación Efectiva
Períodos 1er. Semestre Año 2008 v/s año 2009**



El Gráfico N° 6, corresponde a un indicador que considera la realidad de la Cartera morosa en la cobranza administrativa de la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando; muestra que en ambos semestre el porcentaje promedio no alcanza el 14% de recaudación.

En el periodo del año 2008 fue de 13,71 y en el año 2009 de 13,17, además el año 2009 disminuyó la recaudación en un 0,54% que en dinero significa \$ 6.720.345.-, identificando la gran necesidad de buscar nuevas estrategias de recaudación efectiva.

CAPÍTULO VI

6.1 PROPUESTA DE INTERVENCION: HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO A LA GESTIÓN DE LA COBRANZA ADMINISTRATIVA EN LA TESORERÍA PROVINCIAL COLCHAGUA – SAN FERNANDO BASADO EN LA CALIDAD TOTAL

La presente propuesta se desprende del análisis efectuado a cada uno de los objetivos específicos que se han trabajado, con el fin de dar respuesta al objetivo general y pregunta directriz. Cada uno de los gráficos estudiados ha proporcionado indicadores, entregando la tendencia actual del sistema de cobranza administrativa, en la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando.

Según la teoría de la administración empresarial y la calidad total, la gestión de cobranza administrativa se centra en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente, que puede ser contribuyente o deudor moroso.

En tanto, esta propuesta apunta a lo siguiente:

1. SATISFACER TANTO AL CLIENTE EXTERNO COMO INTERNO

Generalmente no se conocen con exactitud las expectativas y percepciones que los clientes sobre los servicios recibidos, por lo que no se puede conocer la evolución de tales conceptos en el transcurso del tiempo. Es necesario buscar todas las vías posibles para conocer las necesidades de los usuarios y/o beneficiarios, su satisfacción con el servicio para medir el desempeño institucional y crear una herramienta de apoyo para la toma de decisiones: Que involucre a las empresas en su totalidad, cliente interno, con la finalidad de formar una cadena de excelencia que se extienda hasta el cliente externo. La excelencia en el servicio, puede lograrse únicamente después de haberla logrado internamente. Es aquí en donde radica la importancia del cliente interno en el proceso evolutivo de cualquier organización.

Los clientes, ya sea externos como internos, tienen la misma importancia relativa para una organización, por lo tanto deben ser tratados de igual manera. En primer lugar, atendiendo a la justicia y de ética, en segundo lugar porque es estratégicamente conviene.

¿Cómo se puede esperar que los trabajadores traten bien a los clientes si la empresa no es capaz de tratarlos bien a ellos? el trato a los clientes internos empieza por el lugar de trabajo. Si el entorno de trabajo es más profesional, más agradable, más eficiente, seguro, bien alumbrado y está provisto de los mejores equipos y herramientas, entonces se pueden contratar a los mejores trabajadores. Tratar a los clientes internos con respeto no debe considerarse una señal de debilidad. Para tener éxito es necesario tratar a los demás como quisieras que te traten. Si se les facilita la vida a los clientes internos, estos lo retribuirán con creces.

2. SER ALTAMENTE COMPETITIVOS

La competitividad representa un papel muy importante en las organizaciones y/o empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su competencia; pero estas empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad.

La competencia es la capacidad de una organización, pública o privada; lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad es un estilo de vida dentro de las actuales empresas, así, las que quieran o se sientan, en capacidad de llevar como bandera de acción empresarial el sentimiento de ser competitivo, deben desde siempre llenar su ambiente de niveles altamente visionarios y encaminados hacia una mejor situación, tanto laboral como social, por ello es relevante los funcionarios competitivos desarrollen un nivel de liderazgo.

Un país con empresas poco competitivas tiende a tener como única posibilidad el ser absorbido por empresas extranjeras; la competitividad no es una

respuesta ante un evento aislado; debe convertirse en una realidad dentro de todos nosotros, ya que el mundo vive una revolución competitiva, al menos para quien la quiera ver, y la globalización empresarial hace que las empresas actúen y se muevan en busca de un desarrollo, tanto social, empresarial y principalmente personal.

La competitividad no es un actuar exclusivo de las empresas, las personas competitivas pueden vivir mejor dentro de un mundo en cambio constante, la forma de ser y actuar de las personas marcan y establecen el nivel competitivo dentro de el cual funcionara un negocio o una empresa.

3. MEJORA CONTINUA

Las organizaciones y/o empresas tienen la imperiosa necesidad de obtener un servicio y/o producto, cada vez mayor y con una eficiencia relevante, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un proceso de mejoramiento continuo. Todo ello aplicado en estrategias adecuadas de marketing y atención del cliente.

El cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor más exigente. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al usuario y/o cliente y en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

6.2 ESTRATÉGIAS QUE SE DESPRENDEN DEL ANÁLISIS

A la luz de este análisis se desprenden algunas estrategias que permitirán mejorar tanto la calidad de la gestión como la disminución de la morosidad mediante la cobranza administrativa.

Las estrategias que se proponen en este estudio se refieren a generar el mejoramiento en dos tipos de recursos. Por una parte mejorar recursos tecnológicos y técnicos; y por otro lado, aprovechar recursos humanos existentes, que permitan tanto elevar la calidad de la gestión, como optimizar la recaudación de impuestos.

6.2.1 RECURSOS HUMANOS

Dentro de los recursos más valorados en el servicio están los recursos humanos, que permiten otorgar el servicio de manera directa y lograr acuerdos y compromisos con los usuarios. Por ello, el Servicio de Tesorería debería contar con personal con las adecuadas competencias profesionales, enfocadas en la calidad, de manera tal, de que los funcionarios que estén a cargo de la cobranza administrativa, logren en forma eficiente y eficaz sus objetivos.

Los funcionarios son esenciales para un servicio público de calidad pues son ellos los que:

1. Conocen los problemas pueden aportar con mayor facilidad las mejores soluciones.
2. Conocen las expectativas razonables de los usuarios y su grado de satisfacción.
3. Ellos son el servicio y por tanto los directos responsables de su imagen. Representan la imagen corporativa.
4. Hacen posible el éxito de la organización.
5. Ser reconocidos por la ciudadanía, por una calidad de servicio transparente y cercano.

La existencia de un Call Center es un gran aporte para acercar al deudor moroso y demuestra la predisposición del servicio de Tesorerías en disminuir la morosidad en beneficio de una recaudación oportuna y eficiente de impuestos. Sin

embargo, el estudio muestra que el costo operacional de este proyecto es muy alto, en lo que se refiere a capacitación y mantención, etc., disminuyendo los costos que el servicio podría utilizar en otras áreas de la misma institución.

La Tesorería debería asegurar el correcto uso de los recursos disponibles y reorientar las estrategias de cobranza no logradas, entregando herramientas para superar las debilidades mejorando y creando una conciencia al contribuyente desde que se inicia en la actividad tributaria ya sea en forma presencial, pudiendo ser mediante trípticos, difusión: televisiva, radial o vía Web, por el portal de la página institucional del Servicio de Impuestos Internos (www.sii.cl) y Tesorería General de la República (www.tesorerias.cl), creando una alianza interinstitucional en conjunto entre ambos servicios.

Con estas soluciones y la implementación de ellas la recaudación sería mayor y la evasión menor.

6.2.2 RECURSOS TECNOLÓGICOS Y TÉCNICOS

1. Actualmente el servicio no cuenta con un sistema interrelacionado tecnológicamente, es decir los recursos tecnológicos computacionales no están en línea entre cobranza administrativa y judicial, además los equipos computacionales del Servicio de Tesorería, deberían estar en línea con el Servicio de Impuestos Internos; Registro Civil; Sistema Dicom; Sistema de Bases Patrimoniales; Registro de Comercio y Conservador de Bienes Raíces, ya que son herramientas necesarias para mantener toda la información de la gestión de cobranza del contribuyente, formado un historial de dicha información.
2. La implementación de equipos tecnológicos de alta calidad permitiría tener información necesaria para desarrollar la gestión de cobranza administrativa de la mejor manera posible, permitiendo obtener una simplificación de trámites y su vez un mejoramiento continuo.

CAPÍTULO VII

7.1 CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo de esta investigación, se puede decir que al analizar la gestión de la cobranza administrativa en la Tesorería Provincial Colchagua – San Fernando, se evidenciaron falencias en el logro de los objetivos propios de la cobranza, dado que producto del análisis estadístico realizado en ambos períodos (1er. semestre año 2008 y 2009), se observó que la recaudación efectiva nunca superó el 14 % semestral, indicando una escasa productividad.

En tanto, del análisis FODA se desprende que destinar distintos esfuerzos y recursos, como por ejemplo capacitación, infraestructura, etc., a la empresa privada, externalizando una etapa del proceso de la cobranza administrativo es una opción poco efectiva, ya que representa una pérdida de recursos para la administración pública, obstaculizando el desarrollo institucional y no permitiendo redistribuir dichos recursos en la misma institución.

Para llevar a cabo la iniciativa de crear una conciencia tributaria, es necesario trabajar: **(1) el tema comunicacional y audiovisual con los contribuyentes y/o usuarios**, desde que se inician en el proceso tributario, a través de las páginas Web y/o las oficinas de información y reclamo (OIR) de la Tesorería General de la República y del Servicio de Impuestos Internos; **(2) crear alianzas interinstitucionales entre ambos servicios**. Así, a través de estos medios, apuntaría a incentivar la conciencia por medio de información entregada al contribuyente y/o usuario.

Fomentar la conciencia tributaria mediante éstas dos líneas de acción es de vital importancia, ya que daría a conocer en que consiste el proceso de cobro cuando no se realiza el pago oportuno de los impuestos; las causas y consecuencias de la morosidad; entre otras temáticas asociadas al proceso de cobro. Todo esto, con la intención de dar a conocer los plazos de cobro que considera el servicio de Tesorerías en cada una de sus etapas. Ya que es necesario que el contribuyente/usuario tenga

información necesaria de lo que implica tener deudas tributarias. Esta labor, permitiría desarrollar una gestión estandarizada y de calidad, optimizando la misión de la institución, a fin de fortalecer el proceso de cobro y obtener una mayor recuperabilidad de la cartera morosa. El resultado que se obtendría con esta propuesta de trabajo podría generar estrategias integradas y centralizadas, donde el contacto con el deudor moroso, permitiría invitarlo a cumplir sus obligaciones fiscales, obteniendo una comunicación mas fluida con ellos, buscando alternativas que les permitan tener un nivel de endeudamiento de acuerdo a sus ingresos y a su vez cumplir con la visión de la institución que es recaudar y cobrar los impuestos morosos.

Y en tercer lugar se plantea una propuesta de intervención basada en las **herramientas de mejoramiento a la gestión de la cobranza administrativa de la Tesorería General de la República**, basadas en la Calidad Total, apuntando más a atender lo interno que lo externo. En concreto se traduce a la satisfacción tanto del cliente interno como externo, ser altamente competitivos, la mejora continua, el recurso humano, recursos tecnológicos y técnicos.

Todas estas estrategias permitirán cumplir cabalmente los objetivos del servicio de Tesorerías, tales como: aumentar su efectividad; agilizar el proceso; mejorar el aprovechamiento de los recursos, mejorar la eficiencia del control; y disponer de información oportuna y de calidad, tanto de las deudas como del avance del cobro que se encuentran asociados al esfuerzos del equipo de trabajo.

Finalmente es posible concluir que la interrogante directriz planteada “¿Incorporar herramientas de gestión al proceso de cobranza impactará directamente en la recaudación de impuestos? es verídica, mediante la aplicación de las herramientas de análisis implementadas en este estudio y en directa relación con la implementación de dos estrategias, que son: **el tema comunicacional y audiovisual con los contribuyentes y/o usuarios** y **crear alianzas interinstitucionales entre ambos servicios**, y también la aplicación de una propuesta de intervención basada en las **herramientas de mejoramiento a la gestión de la cobranza administrativa de la Tesorería General de la República**,

BIBLIOGRAFÍA

1. Congresos Nacional de Chile – Legislación Chilena, Decreto con Fuerza de Ley N° 1, publicado en el Diario Oficial del 26 de Octubre de 1994 P. 2, Santiago de Chile, 16 de Mayo de 1999.
2. Congreso Nacional, Decreto Ley N° 825, Ley sobre impuesto a las ventas y servicios, Santiago Chile, Actualizado 17 de Marzo de 2008.
3. Decreto Ley N° 830 sobre Código Tributario, Párrafo III, Art. 8° N° 5°, Código Tributario, Publicado en el D.O. de 31 de diciembre de 1974 y actualizado hasta el 30 de abril de 2010, Santiago Chile.
4. González Carlos A. Código Tributario y Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos, Editorial Jurídica Manuel Montt S.A. Santiago – Chile 2000.
5. Julio Bosch y Luis Vargas Valdivia, Contabilidad Básica V Edición, Editorial Universitaria, Santiago – Chile, Año 1993.
6. Joseph Juran A. y A Blanton Godfrey “Análisis y Planificación de la Calidad” 3ª Edición 1995, Imprenta MC Gill, México.
7. Manual de Procedimiento de Cobro de Obligaciones Tributarias de Dinero (abogado) General de la República, Depto. Personal, Sección Capacitación, año 2008.
8. Michel Crozier, “No se cambia la sociedad por decreto”, Instituto Nacional de Administración Pública, Rumacraf S.A., Madrid.
9. Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Ley de Presupuesto del Sector Público año 2008, Andros Impresores, Santiago – Chile, año 2007 y año 2009
10. Servicio de Impuestos Internos, Resolución Exenta N° 25, Publicación Interna, Santiago de Chile, 29 de Junio de 2001.
11. Tesorería General de la República. “Manual de Cobranzas”, publicación interna de la organización, Santiago de Chile, 1995.

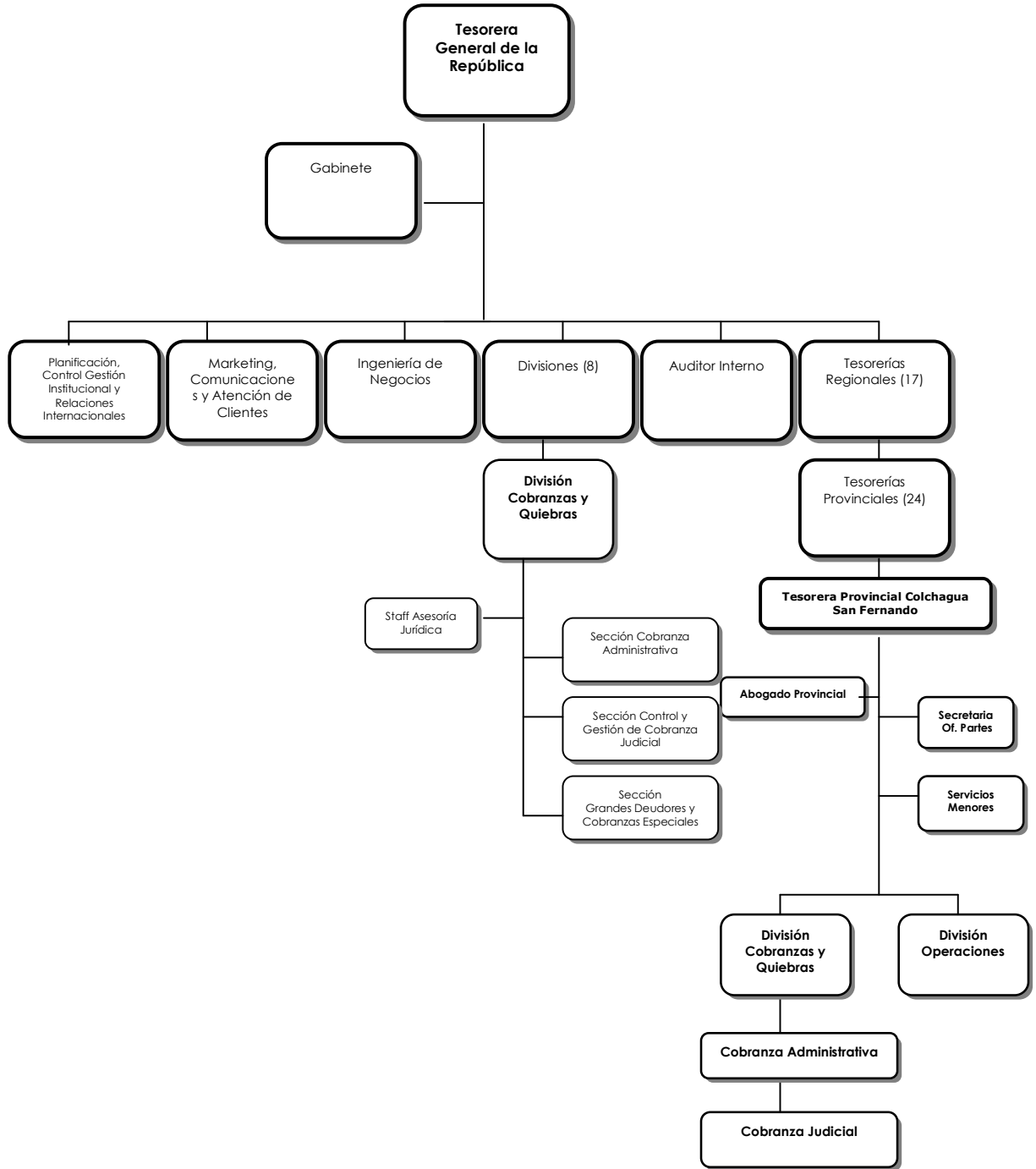
12. Tesorería General de la República. “Visión de una institución Centenaria”, publicación interna de la organización, Santiago de Chile, 1995.
13. Tesorería General de la República, departamento de Operaciones. Circular Postal N° 11”Imparte Instrucciones sobre Cobranza de Pagares Crédito Fiscal Universitario”, publicación interna de la organización, Santiago de Chile, 1984.
14. Tesorería General de la República. Circulares Informativas N° 51 y 59. publicación interna de la organización, Santiago de Chile, 2000.
15. Tesorería General de la República. Manual de Procedimientos para la Atención de Público del Servicio de Tesorerías. Santiago – Chile 2009.
16. Texto Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 1994, fija texto refundido, coordinado sistematizado y actualizado del estatuto orgánico del Servicio de Tesorerías
17. Tesorería General de la república Depto. de operaciones sección normas y procedimientos, Circular Normativa N° 63, Publicación Interna, Santiago de Chile, 2000.
18. Tesorería General de la República, Depto. Estudio y Desarrollo, Normas y Procedimientos, Circular Normativa N° 26, Edición Interna, Santiago de Chile, 23 de Junio 1997.
19. Tesorería General de la República, Área Estudio y Desarrollo, Planificación y Normas, Circular Postal N° 38, Edición Interna, Santiago de Chile, 04 de Diciembre de 1987.
20. Tesorería General de la República, Depto. Estudio y Desarrollo, Normas y Procedimientos, Circular Normativa N° 30, Edición Interna, Santiago de Chile, 19 de Junio 1999.
21. Tesorería General de la República, Depto. Operaciones, Normas y Procedimientos, Circular Normativa N° 54, Edición Interna, Santiago de Chile, año 2005.
22. Tesorería General de la República, Área Estudio y Desarrollo, Planificación y Normas, Circular Postal N° 8, Edición Interna, Santiago de Chile, 1980.

23. Tesorería General de la República, Área Estudio y Desarrollo, Planificación y Normas, Circular Postal N° 120, Edición Interna, Santiago de Chile, 1991.

PÁGINAS WEB

1. www.tesoreria.cl
2. <http://www.moblibar.com.mx/articulos/index.php/administracion-y-finanzas/41-administracion-basica/3188-glosario-de-terminos-de-administracion-de-empresas>
3. http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Regressive_tax
4. http://www.google.cl/search?hl=es&rlz=1R2ADFA_esCL405&defl=es&q=define:inbound&sa=X&ei=YEv0TOHmBYKKIwePkm-DA&ved=0CBkQkAE
5. http://www.google.cl/search?hl=es&rlz=1R2ADFA_esCL405&q=define%3AUPTIME&btnG=Buscar&meta=
6. www.mercadopublico.cl/Portal/Modules/Site/SearchAcquisition.aspx?qs=nf8vfrsjz9f5c0h6bplndksu8oiqgzfy0o7enxdky=

ANEXO 1



ANEXO 2

EVOLUCIÓN DE LA COBRANZA EN LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La Cobranza en 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 don Gerónimo de Alderete como Primer Oficial Real en 1541.

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 Ministro de la Tesorería.

Un primer paso en la organización económica del país es la creación (2 de junio de 1817) del Ministerio de Hacienda. Durante este período la Tesorería hizo su aporte más significativo al proceso de desarrollo del país, al instrumentalizar acciones de endeudamiento interno, consistentes en emisiones de bonos de deuda interior, por préstamos que el Estado tomó.

Desde 1990 a la fecha, la Tesorería ha establecido programas de modernización de la gestión, conducentes a mejorar la calidad del servicio y a lograr mayor cercanía con sus usuarios.

ANEXO 3



RESOLUCIÓN INTERNA

Adjudica Licitación Pública "Implantación Plataforma Tecnológica Contact Center y Servicio de Cobro Administrativo para la Tesorería General de la República", ID 622-53-LP09.

SANTIAGO, 22 de junio de 2009.-

N° 2393

VISTOS: El D.F.L. N° 1 de 1994, del Ministerio de Hacienda; la Resolución Exenta N° 1.287, de 1998, de la Tesorería General de la República; la Resolución N° 1.600, de 2008, de la Contraloría General de la República; el Decreto Supremo de Hacienda N° 1298, de fecha 16 de octubre de 2007; Ley N° 20.314, de 2008, sobre presupuestos del Sector Público para el año 2009; la Ley N° 19.886, de 2003, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios; el D.S. N° 250, de Hacienda de 2004, Reglamento de la Ley 19.886; la Resolución Interna N° 2203, de 2004, de la Tesorería General de la República; la Resolución Afecta N° 473, de fecha 03 de noviembre de 2008, de la Tesorería General de la República; Proceso de compras 622-53-LP09 del Sistemas de Compras y Contratación Pública; Minuta N° 717-A, de fecha 03 de Junio de 2009, del Jefe de la División Estudios y Desarrollo; Acta de Adjudicación, de fecha 03 de junio de 2009, y

CONSIDERANDO:

1.- Que la Tesorería General de la República, en el marco del Programa de mejoramiento continuo de los actuales procesos y sistemas de apoyo relativos a la cobranza de impuestos morosos, desarrolla la presente licitación que considera componentes tecnológicos e infraestructura adecuada para posibilitar la implantación de un CONTACT CENTER, con el objetivo de realizar una cobranza de carácter mas oportuno, continuo, eficiente y eficaz.

2.- Que por Resolución Afecta N° 473, de fecha 03 de noviembre de 2008, se aprobó las bases de la licitación pública "Implantación Plataforma Tecnológica Contact Center y Servicio de Cobro Administrativo para la Tesorería General de la República", ID 622-53-LP09.

3.- La Evaluación de ofertas y Acta de Adjudicación, de fecha 03 de Junio de 2009, cuyo resumen se presenta a continuación:

En Santiago de Chile, a 03 de Junio de 2009, el Comité de Adquisiciones, conformado para estos efectos por don Mauricio Reid Weisser, Jefe del Departamento de Administración y Finanzas; don Claudio Jansen Arriagada, Jefe de la Sección Recursos Materiales del Departamento de Administración y Finanzas; don Héctor Muñoz Torres, Jefe de la División de Estudios y Desarrollo, doña Sandra Ferrada Borquez, Jefa Sistema de Planificación y Control de Gestión; Viviana Córdova Vila, Jefa División Cobranzas y Quiebras; don Ricardo Del Canto Núñez, Abogado de la División Jurídica y doña Marcela García Leiva, del Departamento de Contraloría Interna; se realiza la adjudicación de la LICITACIÓN PÚBLICA, "Implantación Plataforma Tecnológica Contact Center y Servicio de Cobro Administrativo para la Tesorería General de la República".ID 622-53-LP09.

Teniendo como antecedentes:

1. Análisis de los documentos legales y administrativos de los Oferentes, de acuerdo a lo señalado en los puntos N° 2, letras A a la J; N° 7 y 10 de la letra C y N°s 12, 13 y 14, todos de la Sección II, de las Bases Administrativas.



Cabe destacar que sólo se evalúan las ofertas válidas, es decir, aquellas correctamente ingresadas en el Portal Mercadopublico y cuyos documentos legales y administrativos, fueron proporcionados por los oferentes inscritos o no inscritos en ChileProveedores a través de ese mismo Portal, cumpliendo las exigencias establecidas en las Bases, y entregada en papel la Boleta de Garantía de Seriedad de la Oferta en la Sección Contratos y Resoluciones del Departamento de Administración y Finanzas dentro de los plazos establecidos.

2. Evaluación de Ofertas conforme a lo establecido en los puntos N° 18 y siguientes de la letra E, y 26 y siguientes de la letra F, de la Sección II de las Bases Administrativas.

A) Los siguientes son los resultados de la evaluación técnica:

Ponderaciones de Evaluación Técnica

PROYECTO : IMPLANTACIÓN PLATAFORMA TECNOLÓGICA CONTACT CENTER DE APOYO AL COBRO ADMINISTRATIVO PARA TGR	Ponderación %	MÁS CERCA	ATENCIÓN	DTS	CIBERGROUP	E-CONTACT	POLICOMP
1. Características de los bienes y servicios ofrecidos	50%	8,0	9,5	5,1	4,6	7,0	6,8
Servicio de instalación, operación y mantenimiento de la plataforma tecnológica para el Contact Center de la TGR, lo que incluye además acondicionamiento tecnológico de los puestos de trabajo, considerando además la renovación tecnológica permanente.	25%	8	10	4	4	8	7
Servicio de llamados y agendamiento de citas, a través de operadores telefónicos para el cobro administrativo de impuestos, además del servicio de completitud de información de clientes y utilización de software de apoyo requerido.	50%	8	10	5	4	6	6
Servicios de IVR	5%	8	8	8	8	8	8
Servicios de Consultoría y Soporte Técnico	20%	8	8	6	6	8	8
2. Metodología de Implantación y Operación	15%	8	8	5	6	8	8
3. Antecedentes del Personal	10%	8	8	8	8	8	8
4. Experiencia en trabajos similares	10%	8	10	2	2	4	4
5. Programa de trabajo y jornada laboral ofertados	10%	8	8	6	6	8	8
6. Solvencia financiera	5%	8	10	8	8	8	8
Total Ponderación de la Evaluación Técnica	100%	8,0	9,1	5,3	5,2	7,1	7,0

Se tiene presente que la nota mínima de calificación para proceder con la evaluación económica de las empresas participantes es de nota 6, conforme a lo establecido en los puntos N°s 21 y 22, de la letra E, Sección II de las Bases Administrativas. En base a lo anterior, las empresas CIBERGROUP CONTACT CENTER S.A. y DTS LTDA. no obtuvieron el puntaje mínimo para ser evaluadas económicamente.

B). Ofertas Económicas y resultado de su evaluación.

La evaluación económica se efectuó de acuerdo a lo indicado en el N° 22, letra E, Sección II, de las Bases Administrativas. Los resultados obtenidos son los siguientes:



EVALUACIÓN ECONÓMICA				
Proyecto " Servicios de Impresión, fotocopiado y escaneo para la TGR	Ponderación	Monto total ofertado (36 meses)		Puntaje Oferta Económica
		UF.	\$	
	60%			
MAS CERCA CALL CENTER S.A.		UF.73.397	\$1.588.450.325	10
ATENTO CHILE S.A.		UF.78.148	\$1.646.396.834	10
E-CONTACT		UF.74.901	\$1.577.995.870	10
POLICOMP		UF.122.419	\$2.579.101.100	5

Se hace presente que la Comisión Evaluadora para arribar a los resultados y montos señalados en el cuadro precedente, equiparó todas las ofertas al número de contactos establecidos en las bases (50.000), clarificando errores en el llenado del anexo 1 (formato presentación oferta económica) y realizando los cálculos a la UF correspondiente al 1º de marzo de 2009.

C) De acuerdo a lo indicado en el N° 27, letra F, Sección II, de las Bases Administrativas la **evaluación final** se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2 - Ponderaciones de evaluación Técnico-económica

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN PLATAFORMA TECNOLÓGICA CONTACT CENTER DE APOYO AL COBRO ADMINISTRATIVO PARA TGR	Ponderación %	MAS CERCA	ATENTO	E-CONTACT	POLICOMP
1. Evaluación Técnica	50%	8,0	9,1	7,1	7,0
2. Evaluación Económica	50%	10	10	10	5
Total Ponderación de la Evaluación Técnica	100%	9,0	9,5	8,6	6,0

A continuación se viene en detallar la oferta acompañada al portal Mercado Público por parte de la empresa mejor evaluada, y con la cual en definitiva se procedió a realizar la evaluación.

Servicio Mensuales	Cantidad	Costo Unitario (UF)	Costo por categoría (UF)
Item 2			
Contactos (set 50.000)	1	0,025	1.000
Llamadas In-boud	5.000	0,0207	103,5
Agendamientos	5.000	0,125	625
Subtotal			1.728,5
IVA			328,415
Total Costo Fijo Mensual			2.053,915
Servicio de Plataforma y Consultoría (Items 1, 3 y 4)	Cantidad	Costo Unitario (UF)	Costo por categoría (UF)
Plataforma Contact Center (3 años)	3	PPCC	2.108,43
Instalación y Configuración	1	XXX	390,9
Hrs. Consultoría (3 años)	450	1,5	675
Hrs. Soporte (3 años)	180	1,5	270
Subtotal			3.444
IVA			654,4
Total			4.098,4



Componente del Costo	Item	Cantidad	Costo Unitario (UF)	Subtotal Costo (UF)
Servicios de Instalación y Configuración IVA incl. + 3 años Plataforma C.C.	1	1	2.974,20	2.974,20
Servicios Mensuales	2	36	1.728,50	1.728,50
Hrs. Soporte Anual	3	3	1,50	270,00
Hrs. Consultaría Anual	4	3	1,50	675,00
Total Costo 36 meses (valor propuesta)				5.647,70

En relación al monto ofertado y subido al portal Mercado Público por la empresa ATENTO CHILE S.A., se viene en aclarar que la realización del llenado del anexo N° 1 por parte de dicha empresa fue erróneo en relación a **Plataforma Contact Center e Instalación y Configuración**, lo que se rectifica en oferta que se convino en acta de acuerdo y por la que en definitiva se procederá en adjudicar.

D) Existiendo pleno acuerdo en los resultados obtenidos, la comisión informa que el oferente **ATENTO CHILE S.A.** obtiene el primer lugar en la evaluación técnico-económica. Se hace presente que para evaluar económicamente a la citada empresa, se consideró la oferta adjuntada al portal Mercado Público, según lo establecido en las bases del proceso. Por su parte, para efectos de proceder a la adjudicación la presente licitación, se verificó sobre la base del valor ya ofertado, con los nuevos montos incorporados en el acta de acuerdo que se detalla en el punto siguiente. Los valores con los cuales se realizó la evaluación respectiva, se consideraron en Unidades de Fomentos, calculadas al 1° de marzo de 2009 (\$ 21.067,76).

E) Acta de Acuerdo.

Con fecha 25 de mayo de 2009, y de acuerdo con lo dispuesto en el punto N° 22, letra E, Sección II de las bases administrativas, sobre "Apertura de Ofertas Económicas y Evaluación Final", y atendiendo a la facultad de invitar al proponente mejor evaluado a participar en el proceso de definición del contrato, se celebra acta de acuerdo entre la empresa ATENTO CHILE S.A., como mejor evaluado; y la Tesorería General de la República.

Los puntos acordados con la empresa ATENTO, se resumen de la siguiente manera:

- Se incluyen como documentos integrantes de la oferta de fecha marzo de 2009 y por ende del acuerdo suscrito, propuesta comercial para servicios de contact center, versión modificada de fecha 30 de abril de 2009; y anexo de aclaraciones propuesta comercial para servicios de contac center, versión de fecha 06 de mayo de 2009. A consecuencia de la incorporación de los mencionados anexos, se modifica la oferta primitiva de la empresa ATENTO en los siguientes términos:

Ítem 2

Servicio Mensuales	Cantidad Estimada	Costo Unitario (UF)	Costo por categoría (UF)
Item 2			
Contactos (set 50.000)	50.000	0,02136	1.068,000
Llamadas In-bound	5.000	0,0207	103,500
Agendamientos	5.000	0,125	625,000
Subtotal			1.796,500
IVA			341,335
Total Costo Mensual			2.137,84