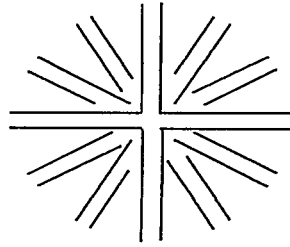


TINGEPUCO



*Universidad
Academia de
Humanismo Cristiano*



INGENIERIA DE EJECUCION EN GESTION PUBLICA

**REDISEÑO DE PROCESOS DE COBRANZA PARA LAS
NUEVAS TESORERIAS**

**PROFESOR GUIA:
SR. MAURICIO ESPINOSA CERPA**

**ALUMNOS:
MARIA FRANCISCA GUZMAN G.
JUAN CARLOS PIZARRO O.
VERONICA TORRICO A.**

SANTIAGO 2002

AGRADECIMIENTO

*Se agradece a la Universidad Academia
Humanismo Cristiano por la enseñanza
entregada.*

*Especialmente los agradecimientos a nuestro
profesor guía
Sr. Mauricio Espinosa Cerpa por su dedicación
y paciencia a desarrollar esta Tesis.*

*A nuestro colegas de la Tesorería General de la
República, a nuestras familias y amigos.
por su aporte y apoyo a nuestro gran desafío de
estudio.*

INDICE

	Pag.
Introducción	2
Formulación del problema de investigación	11
Variables	
Universo de Estudio	
Objetivos de estudio	
Marco Teórico	13
Esquema de la Tesorería General de la República	
Atribución del Tesorero General	16
Atribución del Tesorero Regional y Provincial	17
Misión y Visión	19
Concepto y significado de la descentralización	23
Principales formas de descentralización	25
Ventajas de la descentralización de la administración pública y del Estado	29
Marco Metodológico	31
Entrevistas	33
Análisis de Resultados, propuestas de rediseño y conclusión	38
Procesos actuales	39
Rediseño organizacional	41
Planificación y control de la cobranza	55
Conclusión	59
Anexo N°1	63
Proyecto Tesorería Provincial Maipú	
Bibliografía	75

INTRODUCCION

Según libro institucional del año 2000¹, establece que las funciones de La Tesorería General de la República nacen en los albores de la Conquista con la llegada de Pedro de Valdivia y ante la necesidad de ordenar ciertos aspectos claves de los nuevos territorios, la labor de Tesorería General de la República se inicia con la formación del aparato imperial en la Indias y el nombramiento de Gerónimo de Alderete como primer Tesorero en 1541.

Desde entonces han transcurrido más de 450 años los cuales se han sumado 46 Tesoreros que han dirigido esta organización, encargándose de velar por el cumplimiento de las funciones encomendadas siempre por Ley y de la misma Tesorería, de la mano de cada Director y a las demandas del desarrollo económico nacional.

Heredera histórica de una labor continua de manejo y gestión de los fondos fiscales que se inicia en la génesis de la organización política en Chile, con el nombramiento interino de parte de Pedro de Valdivia, de Gerónimo de Alderete como primer Oficial; en las décadas de auge económico de fines del siglo pasado; a través de las crisis vividas en el Chile de los años de la república de masas, siempre ha estado presente como una de las herramientas de las que se ha valido el Estado para hacer cumplir las diversas legislaciones tributarias, ordenar y manejar las finanzas públicas.

¹ Tesorería General de la República, una visión histórica, año 2000

A través de los siglos, este Servicio ha estado siempre presente en el desarrollo del país como la herramienta de la que se ha valido el Estado para financiar sus programas y tareas, siendo algunos de los hitos importantes en la vida histórica Institucional, los siguientes:

El 2 de Junio de 1817 se crea el Ministerio de Hacienda. En ese periodo aporte más significativo de la Tesorería fue la creación de los procedimientos necesarios que posibilitaron la emisión de bonos destinados al financiamiento de los déficit fiscales de la época, a través de acciones de endeudamiento.

Durante 1883, fruto de la expansión económica que experimenta el país que implica una mayor cantidad de negocios y el surgimiento de un sistema bancario, junto a otros factores, determinan que a través de una ley se reformara la Dirección del Tesoro, la que estaba inspirada en ideas de centralización y simplificación de las tareas de contabilidad y recaudación.

En Agosto de 1927 y producto de la Misión Kemmerer, se creo, entre otros Servicios e Instituciones, Banco Central, la Contraloría General y la Tesorería General de la República, fundada esta ultima por el Decreto Ley N° 1708. El objetivo que se perseguía era otorgar unidad y cohesión al servicio de las antiguas Tesorerías y adecuada a las exigencias de los nuevos tiempos que se presentaban.

La primera planta de la Tesorería General constaba de 817 funcionarios y la estructura del servicio estaba compuesta por 18 Tesorerías Provinciales y 232 Tesorerías Comunes.

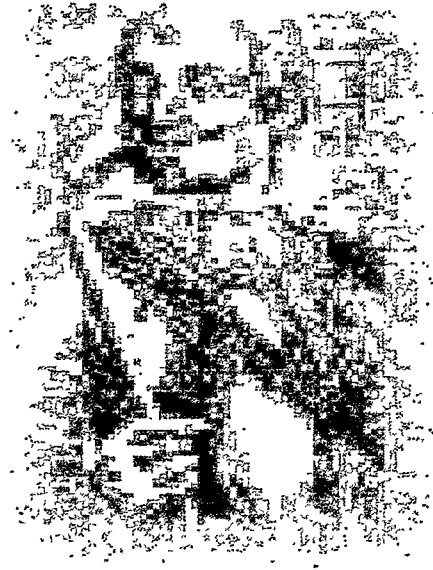
En el año 1968 se traspaso a la Tesorería General, la función de cobrar en forma administrativa y judicial los tributos morosos, entregando la Ley el carácter de Juez Sustanciador a los Tesoreros Provinciales. Leyes posteriores ampliaron dicha facultad a la cobranza de todos los créditos fiscales.

En el año 1976 se termina la caja de Amortización, traspasándose las funciones de administrar la deuda pública, (tanto interna como externa) a la Tesorería General.

De tal modo, en 1991 y 1992 emitió y colocó los llamados eurobonos en el mercado europeo, con el objetivo de obtener ingresos para las arcas fiscales, esta emisión y venta fue exitosa, recaudando los fondos proyectados, posteriormente en 1993 rescatando los bonos a su valor par, lo que reforzó la confianza de las inversiones extranjeras y la llegada de cooperación extranjera, cuyos fondos son administrados por la Tesorería para las instituciones beneficiadas en la medida que se cumplen los proyectos a que están destinados tales fondos.

En nuestros días, ante los requerimientos de una economía internacionalizada, pasan por una intensificación de contactos monetarios, por ejemplo los préstamos internacionales que el país pueda recibir para tareas de desarrollo. Su eficiente administración del servicio de la deuda externa ha permitido, durante 1993, que Chile goce de una dispensa cercana a los US\$ 10.000.000 por el pago oportuno de sus obligaciones con el Banco Mundial, beneficio que se

agrega a una buena imagen que permite un acceso de preferencia a nuevos créditos de los organismos internacionales.



Gerónimo de Alderete

Primer Tesorero

Dentro de los objetivos de la Tesorería General de la República, lo principal es la recaudación oportuna de los tributos, y realizar la recuperabilidad de estos para el Estado, lo que surge como tarea principal es comparar el aumento de la población de los últimos 20 años y de los contribuyentes que se atendieron o se atenderán con la apertura de nuevas oficinas.

Según el Compendio Estadístico del INE de 1980, indican que en ese año, la población estimada era de 4.264.514 habitantes en la Región Metropolitana, según la misma fuente del año 2000, es de 6.102.211 habitantes, lo que corresponde a un aumento del 43,09% aproximadamente, debido a la migración de los habitantes de las provincias a la capital, en busca de mejores expectativas de vida en el plano laboral que presenta la ciudad.

A raíz de los índices de crecimiento de la población, se hace necesario que el gobierno, a través de sus Ministerios invierta en construcción de viviendas, colegios, centros de salud, nuevos créditos otorgados por los bancos a pequeños y grandes empresarios, nuevas garantías a inversionistas extranjeros, realizar las operaciones relacionadas con la administración de los recursos provenientes de la cooperación internacional (Cruz Roja, Unicef, etc.), coordinándose para el efecto con la Dirección de Presupuesto, la Agencia de Cooperación Internacional y los organismos destinatarios de esta cooperación, efectuando la apertura de las cuentas especiales que se requieren para tales fines.

Siendo la Tesorería el único ente recaudador de éstos ingresos para el Estado, necesita crear nuevos métodos y procedimientos que agilicen su gestión. Por ejemplo el año 1992 existía el sistema de atención de usuarios por fila, lo que hacía más lenta y engorrosa la atención, perdiendo éstos varias horas en simples trámites, luego se implementó la fila única con panel de llamado electrónico, rediseño de procesos y aplicación de nuevas tecnologías, rebajando el tiempo de espera y atención, quedando en aproximadamente entre 10 y 15 minutos.

El proyecto estratégico del servicio, contempla la misión, los objetivos y las estrategias específicas para abordar el tema de la modernización del Estado, que nos preocupa como integrantes de la administración pública. En este plan, se define, lo que queremos ser como institución y que tareas son principales y necesarias para alcanzar en un futuro próximo lo que nos hemos propuesto, determinándose una línea de acción a seguir, las formas de trabajo, nuevas relaciones laborales, de estructuras y cambio del paradigma de la gestión pública de súbdito a ciudadano, el cual es sujeto de derechos, no es un beneficiario de la acción del Gobierno, sino que es por quién existe el servicio público. Desde esta óptica se deben transformar en servicios al público, con el fin de ayudar a los ciudadanos y no con el de hacerle más difícil la vida.

En 1998 en la XII Región, se habilita el Tesomóvil que consiste en el traslado de un funcionario a una determinada Municipalidad, instalando los equipos computacionales a la línea

telefónica, atendiendo a personas de lugares extremos, con previo aviso en medios de comunicación, con fecha y hora de atención.

Ya en el año 1999 se abre al público el Tesomático de autoatención, en la parte posterior del edificio central con 6 cubículos equipados, con impresoras, la que dispensa los avisos recibos de bienes raíces y su posterior pago en entidades financieras, también la obtención de clave secreta para consultas en lo referente a deudas fiscales y rentas, capacitando al usuario en su manejo.

Posteriormente en el año 2000 se realiza un convenio con Banco Estado, incorporando dispensadores de aviso recibo para pago de bienes raíces, en sus oficinas centrales y depósito electrónico en las cuentas corrientes de los contribuyentes, de las devoluciones de rentas.

Para lograr estos cambios y realizar una eficiente y eficaz tarea en estos temas, es necesario, modificar los procesos en la atención de público más aún, desconcentrar aquellos que ayudan a la congestión por acumulación de trabajo y entorpecimiento o la solución de éstos; principalmente en la Tesorería Regional Metropolitana que corresponde al 60% de los contribuyentes del País, que obliga a la creación de una oficina con el nombre de Tesorería Regional Oriente en el año 1992, que involucra a las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura, La Reina, Ñuñoa, Lo Barnechea, y Peñalolén. En la actualidad la Región Metropolitana es de 6.102.211 habitantes, de los cuales se atendieron aproximadamente un total de 1.056.993

casos, entre los años 2000/2001. No siendo suficiente, se amplían procesos en la Sección Cobranza, encargada de notificar a los deudores morosos, visitando personalmente a éstos, instalando la oficina de cobranza administrativa telefónica, que consiste en la captación de estos deudores, dando por este medio formas de pagos, ya sean convenios o condonaciones bajo Leyes otorgadas por el Gobierno.

La Sección Cobranzas, actualmente es considerada como la unidad más importante en la recaudación de impuestos morosos, créditos o aquellas obligaciones que la Ley encomienda, comparando el número significativo de población y de contribuyentes que existe, lo que por necesidad se crean dos Tesorerías Provinciales en las comunas con más habitantes, como son, San Bernardo, Maipú y sus alrededores, en donde el usuario tendrá la comodidad de asistir solamente a estas oficinas y no tener que viajar hasta el centro de Santiago.

Estas Tesorerías Provinciales, preparadas con sus Secciones de Ingresos (que es de consulta a diferentes dudas, de soluciones a cobros indebidos y entrega de avisos recibos de sus impuestos fiscales y bienes raíces) y Cobranza con sus recaudadores suficientes para absorber a un 60% de los 808.906 contribuyentes de estas comunas.

La finalidad de este Proyecto, principalmente es la atención integral del usuario del Área Sur y Sur- Poniente. Para un plan de esta envergadura se considera el presupuesto del año anterior, en este caso los gastos del año 2001, tomando en cuenta el costo/ tiempo en la

recaudación de los fondos, mejorando la calidad de vida de los funcionarios y la comodidad de los contribuyentes para efectuar su obligación tributaria.

Esta gestión beneficiará en forma directa a 383.029 contribuyentes de bienes raíces y a 425.877 contribuyentes fiscales (dato obtenido del impuesto a la renta 2000), facilitando un acercamiento al domicilio del deudor en el proceso de cobranza a los impuestos y créditos morosos, logrando una maximización de los recursos humanos y materiales, eliminando costos en tiempo y dinero del traslado de los recaudadores fiscales en su función de cobro, minimizando la congestión y contaminación ambiental, y cumplir con el propósito del gobierno que es acercar el servicio público a la comunidad.

Las metas que se esperan con este proyecto son otorgar los siguientes servicios; como la entrega de avisos recibos de pagos de las obligaciones con el fisco, dar respuestas a las necesidades de consulta a la información de sus cuentas tributarias, satisfacer más oportunamente las peticiones que requieren un análisis previo, aumentar la eficiencia de cobro moroso, para dar cumplimiento a la meta propuesta por el gobierno a la recaudación de 2.080.955 unidades tributarias mensuales correspondiente al segundo semestre del 2001, según la Ley de Evasión Tributaria N°19.738 del 19 de junio del 2001.

Nuestra finalidad es demostrar con argumentos fundamentados, la forma de poder desconcentrar las funciones y los

procesos de las diferentes Secciones de la Tesorería General de la República, a través de las Tesorerías Regionales y Provinciales, creando para ello la “Tesorería Provincial Maipú”.

Considerando la Modernización del Estado y dando una posible solución a la problemática de la evasión tributaria, a la creación de nuevas gestiones para una mayor recaudación de fondos fiscales, y el mejoramiento a la calidad del servicio; esto nos conlleva a considerar cambios a los procesos de mejoramiento de nuestra Institución, como son las Secciones involucradas directamente con la atención de público, además de obtener autonomía por cada Tesorería, con su Presupuesto, saciando las propias necesidades.

FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

¿ QUE IMPACTO PRODUCE UNA DESCONCENTRACION Y DESCENTRALIZACION EN EL AREA DE GESTION DE COBRANZA EN LA TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA?. UN ESTUDIO AL DISEÑO DE LA TESORERIA PROVINCIAL DE MAIPU.

VARIABLES:

- ◆ Desconcentracion.
- ◆ Descentralización.
- ◆ Gestión de Procesos.

UNIVERSO DE ESTUDIO:

- ◆ Tesorería Provincial Sur-Poniente.

OBJETIVOS DE ESTUDIOS

- ♠ IDENTIFICAR LOS FACTORES QUE DETERMINAN LAS CONDICIONES DE ATENCIÓN AL USUARIO.

Factores

- Descongestionamiento de público
 - Acercamiento de la Institución hacia el contribuyente
 - Imagen corporativa por la modernización del Estado
- ♠ REDISEÑAR LOS PROCESOS PARA UN MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE RECAUDACIÓN EN LA SECCIÓN COBRANZA.

MARCO TEORICO

Esquema de la Tesorería General de la República

Según la Ley Orgánica², el Servicio de Tesorerías se compondrá de una Tesorería General, cuya sede será la capital de la República; de Tesorerías Regionales en cada una de las regiones del país y por Tesorerías Provinciales, sólo en aquellos casos en que a la fecha de la vigencia del presente Decreto con fuerza de Ley, estas últimas estén en funcionamiento como tales, (ver art.1º, letra “F” D.F.L. N°178 del 6.11.81 Ministerio de Hacienda.).

Las Tesorerías Regionales actuarán con las funciones de las Tesorerías Provinciales en las cabeceras regionales,

El Artículo N°13 de la misma Ley, indica que las Tesorerías Regionales y Provinciales dependen de la Tesorería General. Las Tesorerías Regionales, para los efectos de su tuición y control, estarán subordinadas en forma directa la Jefe del Departamento de Operaciones y a su vez, las Tesorerías Provinciales tendrán una dependencia directa de las Tesorerías Regiones correspondientes.

La Tesorería General está constituida por los siguientes Departamentos:

❖ **Personal:** Le corresponde administrar los recursos humanos, físicos y financieros del Servicio, debiendo velar por la correcta

² Ver Ley Orgánica y textos Complementarios 1993, Art. N°30

aplicación de las normas legales y reglamentarias relativas a estas materias.

- ❖ **Operaciones:** La tuición y control de las Tesorerías Regionales y por intermedio de éstas las Tesorerías Provinciales, con el objeto de lograr el último funcionamiento de ellas. En el cumplimiento de esta función deberá proporcionarles orientación y apoyo a su gestión, efectuando una periódica evaluación de ellas.
- ❖ **Jurídico :** El asesorar al Tesorero General en materias legales del Servicio.
- ❖ **Contraloría Interna :** El supervisar el correcto cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y administrativas relativas a los procedimientos orgánicos, financieros y de fiscalización que compete aplicar el Servicio.
- ❖ **Finanzas Públicas:** Le corresponde Administrar la Cuenta Unica Fiscal Principal y las demás cuentas abiertas por la Tesorería en el Banco Central para la ejecución del Presupuesto del Sector Público.
- ❖ **Estudio y Desarrollo:** Le corresponde analizar y proponer al Tesorero General las normas y procedimientos operativos del Servicio.
- ❖ **Cobranza y Quiebras:** Propone al Tesorero General la programación de la cobranza de tributos y demás créditos fiscales a niveles nacionales e impartir instrucciones para su ejecución, control y evaluación.

En las Tesorerías Regionales y Provinciales contarán con las Secciones de Ingresos, de Egresos, de Cobranzas y de Administración y Finanzas.

- **Sección Ingresos:** Recaudar los tributos, créditos y otros ingresos que deben pagarse directamente en el Servicio de Tesorería, de acuerdo a las instrucciones del servicio y de aquellos casos, en que según el criterio del tesorero regional o provincial sea necesario.

Efectúa la custodia y venta de especies valoradas fiscales según las normas vigentes.

Atender a los contribuyentes que soliciten la liquidación de tributos proporcionando los boletines para su pago, además entrega los informes de su cuenta única tributaria conforme a las normas vigentes.

- **Sección Procesos:** Efectuar el análisis y dar solución a las presentaciones de los contribuyentes que afecten los registros de su cuenta única tributaria.

- **Sección Egresos:** Ejecuta los pagos de las obligaciones del Tesoro Público, y el control y pago de las cuentas complementarias; así como otros que establezcan las leyes y reglamentos, de acuerdo a la Ley de Presupuestos y a los programas de Cajas Mensuales.

Recibe y controla los cheques fiscales devueltos por correo y reemplaza los extraviados y caducados que posteriormente son solicitados por los contribuyentes.

- **Sección Cobranzas :** Efectúa la cobranza, dentro de su respectiva jurisdicción, de los tributos y demás créditos fiscales de acuerdo a los procedimientos administrativos y judiciales establecidos por el Código Tributario para el cobro de los impuestos morosos.

- **Sección A. y Finanzas:** Lleva el registro y control de personal y de los recursos materiales y financieros.

ATRIBUCIONES DEL TESORERO GENERAL⁴

El Servicio de Tesorerías estará a cargo de un funcionario nombrado por el Presidente de la República con el Título de Tesorero General de la República quien tendrá la calidad de Jefe Superior del Servicio con las atribuciones y deberes inherentes a su cargo que le fijen el Estatuto Orgánico y las demás disposiciones legales que le sean aplicables. En el ejercicio de la representación del Fisco en las operaciones del Tesoro Público, contenidas en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, Leyes de Presupuestos y Leyes especiales, ejercerá la facultad privativa de suscribir los Títulos de Créditos Fiscales en las obligaciones que contraiga el Fisco; asimismo, suscribirá la garantía del Estado otorgada a las obligaciones contraídas por organismos del sector público o por terceros, previamente autorizado por Decreto Supremo.

- * Dicta Circulares Normativas
- * Preside el Consejo Directivo Superior
- * Participación en conjunto con la Asociación Empleados de Tesorería
- * Determina periodicidad de lo establecido
- * Formula políticas de Relaciones Públicas
- * Nombra Jefe de Gabinete

ATRIBUCIONES DEL TESORERO REGIONAL Y PROVINCIAL⁴

Los Directores Regionales Tesoreros, los Tesoreros Provinciales y los Jefes de Oficina son las autoridades máximas del Servicio dentro de sus respectivos territorios jurisdiccionales y tendrán las atribuciones, obligaciones, jurisdicción, e interdependencia contenidas en el D.F.L. N°1, de 1994, del Ministerio de Hacienda.

- ♣ Dirige, coordina y supervisa las actividades de la Tesorería Regional o Provincial.
- ♣ Planifica y desarrolla los programas para el cumplimiento efectivo de las funciones de la oficina.
- ♣ Adopta las medidas que corresponden para una mejor organización interna y dirección de la oficina a su cargo.
- ♣ Asigna funciones propias del empleo o designa el personal de su dependencia.
- ♣ Fija en conjunto con el Abogado del Servicio las estrategias para alcanzar las metas de cobranza definidas en el plan respectivo.
- ♣ Administra los recursos humanos y materiales de su oficina.
- ♣ Firma en conjunto con el Jefe de Egresos, los cheques fiscales.

Por lo que indica, el Tesorero Regional depende del Departamento de Operaciones y el Tesorero Provincial de la Regional lo que impide duplicidad de roles y de funciones.

⁴ Ver Art15° Resolución Exenta N°1287 19-06-1998 Depto. Jurídico Tesgral. Pag.14

La función principal de la Tesorería General de la República siempre ha sido recaudar, por lo tanto, se creó la Misión y Visión hacia el contribuyente en general, proyectando una imagen de responsabilidad y seguridad sobre el resguardo de los fondos fiscales, solo que la presión de la modernización del Estado, ha modificado ese fin inicial y hubo que cambiar las metas de este Servicio, evocando una dinámica ágil con recursos humanos y financieros para atender mejor y rápidamente, es decir, la visión futurista de esta Institución es vanguardista, democrática en las opiniones y de personal profesionalizado tanto en conocimientos como en su actuar, de esta manera dando a entender que es el único Servicio que resguarda el Tesoro Público de este País llamado Chile, por ende importante en su permanencia en el tiempo. De esta manera a continuación presentamos la nueva Misión y Visión de la Tesorería, modificada en el año 2001, por un grupo de personas de todas las Secciones y niveles educacionales.

MISION⁶

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.

VISION

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

⁶ Versión año 2002

Según lo indicado en la introducción del texto de Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional que al proponer la reforma al Capítulo XIII de la Constitución Política de la República, el Gobierno buscó asimismo afianzar un activo, progresivo y eficaz proceso de descentralización del país. Así, la presente Ley sobre Gobierno y Administración Regional, constituye una iniciativa legal que completa dicha reforma, la cual reviste enorme trascendencia presente y futura.

Trascendencia en el presente, porque concluye una etapa fundamental de modificación y elaboración de normas jurídicas que responden al sentimiento colectivo de la Nación de profundizar el sistema democrático, al ampliar la participación ciudadana a los ámbitos de generación de las autoridades de los distintos niveles territoriales, permitiéndoles influir legítimamente en las decisiones sobre materias que la afectan directamente, anhelo por muchos años postergados.

Trascendencia futura, porque existe el convencimiento de que los cambios institucionales aprobados responden también a las demandas que plantea la expansión económica de las distintas zonas del país, facilitando la interacción necesaria entre el sector público y privado que permita enfrentar con éxito la gran tarea de fin de siglo: superar la pobreza a través del crecimiento sostenido y de políticas afianzadoras de la equidad social.

Dentro de este contexto, la Ley de Gobierno y Administración Regional da un nuevo impulso al proceso de

regionalización, apoyado esta vez en una concepción que considera el desarrollo paralelo de la descentralización y la desconcentración de las funciones administrativas.

Este proceso de adecuación del aparato público significa una transformación compleja y no exenta de dificultades, porque modifica la realidad centralizada en pos de la transferencia de competencias desde el ente administrativo central a entes jurídicamente diferenciado de aquél, es decir, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio y que no le están jerárquicamente subordinados sino sometidos a su supervigilancia. Lo anterior, obliga a los distintos entes comprometidos en este proceso a redoblar los esfuerzos para asegurar su eficiente implementación.

De ahí se colige que las transformaciones se realizarán de modo prudente pero decidido. Toda una tradición de gestión centralizada no se borrará con la sola promulgación de esta nueva legislación. Además, la Ley innova significativamente en una esfera en que se cuenta con pocos referentes y abre surcos en materias con escasa experiencia práctica previa.

En definitiva, se plantea el desafío extraordinario a la regiones del país de avanzar por el camino de la descentralización en forma progresiva y gradual, compatibilizando avances e innovaciones con nuestra ineludible tradición institucional y jurídica de Estado Unitario.

Esta nueva realidad busca modernizar la institucionalidad pública, poniéndola en sintonía con los importantes y variados requerimientos del tiempo presente y venidero. Se propugna una mayor racionalización el desempeño de la Administración, estableciendo competencias específicas para los distintos niveles de gestión en que ésta se estructura, procurando eliminar duplicaciones entre ellos, así como la radicación de la toma de decisiones sobre importantes asuntos regionales en una instancia de proximidad el escenario en que ellos plantean.

Por otra parte, se crean mecanismos e instrumentos de financiamiento compatibles con el orden general de la Hacienda Pública e incentivadores de una acción regional que tienda a potenciarse y fortalecerse paulatinamente.

En este contexto, cabe destacar que este esfuerzo ha sido de gran envergadura y requiere que el empresariado privado en cada región se comprometa con la misma energía y vocación con que el sector público acomete tan importante desafío. Que el sentido moderno de la transferencia de responsabilidades y competencias también se plasme en el ámbito privado. Que las oportunidades en regiones se abran tanto para profesionales públicos como privados. Que en cada región hagamos del esfuerzo mancomunado de sus actores: universidades, empresarios, profesionales, agencias públicas, organismos no gubernamentales, organizaciones sociales, sindicatos, elemento protagónico de la descentralización realista, eficiente y eficaz que Chile merece.

Así tenderemos un país más preparado para el desarrollo en un mundo competitivo; más participativo en sus instituciones democrática y más moderno en la gestión pública y privada de un desarrollo que mejora las oportunidades de todos y especialmente las de los más postergados.

El camino es largo pero tremendamente motivante, y probablemente sólo serán las nuevas generaciones las que reconocerán este magno esfuerzo que hoy comenzamos entusiasta y responsablemente a desarrollar.

Concepto y significado de la descentralización.

De acuerdo a Gabriel Aghón y Gearald Krause-Junk⁷ “La descentralización se puede definir en términos generales como un proceso de transferencias de competencias y recursos desde la administración nacional o central de un determinado estado, hacia las administraciones subnacionales: estatales y municipales en los países federales, y regionales y locales en los países constitucionalmente unitarios. En este contexto, la descentralización de las finanzas públicas requiere como condición previa que el país sea dividida territorialmente en unidades inferiores o menores, cada una con sus correspondientes gobiernos regionales y/o locales

⁷ Descentralización Fiscal: Marco Conceptual / CEPAL ,Pag. 8

estrechamente relacionadas con la unidad superior o gobierno central”.

De esta manera se entendería que un país se está descentralizando cuando sus administraciones subnacionales o territoriales vienen gozando de un cúmulo de competencias significativa que requiere a su vez, de la disponibilidad oportuna y fiscales intergubernamentales se convierten en aspecto fundamental, dadas sus implicaciones en términos de eficiencia y equidad del sector público, en la asignación y distribución de competencias y recursos dentro de un Estado.

Como se ha dicho, “no es suficiente una buena idea”, lo importante es, además, cómo ponerla en práctica de forma eficaz y eficiente.

La experiencia chilena en materia de descentralización es citada con frecuencia como un paradigma digno de imitar por otros países. En las últimas dos décadas el país experimentó una reorganización en su estructura político-administrativa, un audaz proceso de traspaso de recursos y responsabilidades a los municipios, una reforma política orientada a la creación de Gobiernos Regionales y la democratización de los municipios. La descentralización no solo ha avanzado con rapidez, sino que ha acompañado al desarrollo económico y político del país en la última década. En este proceso, los aspectos fiscales han tenido un papel central, (SEREMI, FNDR, etc.).

Principales formas de descentralización⁸

Descentralización administrativa

Esta forma de descentralización supone la traslación de competencias de la administración central del Estado a nuevas personas jurídicas de derecho público, las cuales están dotadas de un patrimonio propio. Respecto de ellas el gobierno central sólo ejerce controles de tutela sobre sus actos; es decir, su poder sobre los agentes descentralizada y sus actos –concedido por ley- es limitado y tiene por fin proteger el interés general desde un punto de vista administrativo y jurídico. La diferencia con respecto de un agente desconcentrado reside en que este último establece una relación de jerarquía con el órgano central, está sujeto permanentemente a recibir órdenes de él y no goza de personalidad jurídica propia ni de autonomía financiera, cosa que no ocurre con un órgano descentralizado administrativamente.

Descentralización política

La descentralización política se fundamenta en el traspaso de poderes, competencias y funciones administrativas, normativas y de gobierno a un órgano que tiene una base territorial determinada (región, provincia, comuna, etc.), generado democráticamente y que goza de una cierta autonomía para crear su propio derecho.

⁸ Manual para la gestión regional. Fundación Friedrich Ebert, pag.21

Para un enfoque, lo esencial es que el ente políticamente descentralizado haya sido generado en un proceso electoral y no esté subordinado jerárquicamente al gobierno central.

Para otros, lo esencial reside en que la descentralización política supone un centro decisional que tiene capacidad para crear derecho, es decir, normas de igual jerarquía que la ley común. En cambio, la descentralización administrativa reduce al ente así descentralizado a la facultad de ejecutar la ley nacional o dictar excepcionalmente normas jurídicas que caen bajo la jerarquía de la ley común.

Privatización y descentralización de la Administración Pública

Se dice ⁹que la descentralización sería un paso previo a la privatización de importantes servicios públicos. Sin embargo, homologar ambos conceptos constituye un error. La descentralización es un proceso que afecta a la administración del Estado considerada como aparato público, mientras que la privatización afecta al sistema económico y a la propiedad del Estado de medios de producción. La privatización tiene efectos muy diferentes, ya que no se trata de redistribución del poder del Estado entre otros entes públicos, sino de reducir directamente el poder estatal transfiriéndolo a entes privados. Con la Descentralización el poder de la administración se redistribuye entre diversas instancias de gobierno o administración.

⁹ Boissier, Sergio. Centralización y descentralización territorial. Documento CPRD-95 Cepal.

Para otro de los enfoques aludidos previamente, la descentralización vendría a ser un instrumento idóneo para reducir el gasto público estatal, generar recursos adicionales por parte de las administraciones subnacionales y, en general, para lograr una menor presencia del Estado en lo económico. Esta visión más economicista de la descentralización, que la separa de su objetivo político de redistribuir el poder y fomentar la participación ciudadana, puede llevar a que el fracaso de los objetivos económicos de la descentralización impliquen una nueva recentralización. Por ello la distinción es clave.

Región y desarrollo regional

Si la descentralización es la redistribución de competencias y poderes desde el Estado central hacia cuerpos intermedios, es necesario determinar quiénes serán los destinatarios de este proceso redistributivo. Surgen así las regiones como unidades espaciales, político-administrativas, receptoras del proceso de la descentralización político-territorial.

Las regiones son organizaciones políticas territoriales dotadas, a partir de 1993, de personalidad jurídica de derecho público que gozan de autonomía relativa y de patrimonio propio. Se trata de espacios socioeconómicos, aptos para sustentar la planificación y el desarrollo y, paralelamente, espacios políticos inclusivos, aptos para un creciente ejercicio de formas de autogobierno.

La descentralización y las implicaciones territoriales

En primer lugar, se debe observar los factores que han incidido en la emergencia en la transformación productiva con equidad y el desarrollo sustentable o los contextos constitucionales que ellos se enmarcan, tienen implicaciones también en términos de descentralización; se trata de la revolución científico-tecnológico, la reestructuración del Estado y el nuevo contexto democrático-participativo, estas tendencias descentralizadoras de la actividad productiva y en la reorientación de los mercados y rubros de especialización, mediatizados por cambios tecnológicos se enfatiza el carácter sistémico de la transformación productiva y los efectos de la proximidad geográfica y cultural de los actores que participan como oferentes o demandantes.

Una de las ideas fundamentales de la descentralización fiscal consiste en ofrecer al sector privado diversos conjuntos de medidas políticas, entre los cuales las personas pueden elegir el que más convenga a sus intereses individuales. Si un hogar o una empresa particular, optase en principio por emigrar a un lugar donde sus preferencias se encuentran mejor representadas. Frecuentemente la sola amenaza de emigrar, él contribuye, ayuda a cambiar la política fiscal.

En lo concreto, nos demuestra que el país está en auge del proceso de desarrollo descentralizando política y administrativamente el gobierno con sus propios presupuestos locales, satisfaciendo sus propias necesidades, evitando así la discriminación de las grandes y

pequeñas ciudades a causa de una fiscalización política por parte de la comunidad, al contrario de los servicios públicos tributarios que aún se encuentran centralizados y de alguna manera concentrados en sus funciones, que quizás el bajo presupuesto nacional impida que se autofinancien de los impuestos.

Ventajas de la descentralización de la Administración Pública y del Estado.⁹

- 1.-El conocimiento y sensibilidad de los funcionarios públicos hacia los problemas y necesidades de la población pueden aumentar.
- 2.-La penetración política y administrativa de las políticas del gobierno nacional serán mejores en general y particularmente en las áreas más alejadas.
- 3.-Los funcionarios locales tendrían la oportunidad de mejorar su capacidad de decisión y técnica, contribuyendo a la modernización del Estado en cuanto propugna el desarrollo de los recursos humanos al interior de la administración.
- 4.-Los funcionarios superiores de la administración pública serían relevados de tareas rutinarias que podrían ser ejecutadas con mayor efectividad por funcionarios locales. Así los Ministros, subsecretarios y otros funcionarios superiores podrían ejercer mejor su liderazgo y facultades políticas y administrativas.

“La descentralización facilita la modernización del estado”

⁹ Sergio Boissier, Centralización y descentralización territorial, documento Cepal.

Instituciones recaudadoras

En cuanto a estas Instituciones (Tesorería Gral. de la República, Aduanas y S.I.I) se puede destacar que se consideran organismos desconcentradas en su administración territorial, ya que se distribuyen a lo largo de todo el país, y parcialmente descentralizadas en su administración política.

En esta lógica, desarrollaremos nuestro tema en al ámbito de acción de la Tesorería General de la República, teniendo como eje de estudio la siguiente hipótesis implícita. “La existencia de una Tesorería Provincial con mayores atribuciones en un aspecto descentralizado, que permite un mejoramiento de la gestión institucional”.

MARCO METODOLOGICO

PARA REALIZAR EL ESTUDIO FUE NECESARIO HACER DIFERENTES TAREAS COMO:

✓ REVISION BIBLIOGRAFICA

- BIBLIOTECA UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO.

- BIBLIOTECA TESORERIA GENERAL.
 - Libro historia de la Tesorería Gral.
 - Compendios estadísticos Tesorería
 - Ley Orgánica
 - Texto Complementario 1993, DFL N° 178/81. Ministerio de Hacienda
 - Resolución Exenta N° 1287/98, Dpto. Jurídico-Tesgral
 - Ley de Evasión Tributaria N° 19.738, sobre facultades del Tesorero Gral. de la República y Presupuesto año 2002.

- INTERNET.
 - “Documento de Descentralización Fiscal: Marco Conceptual /CEPAL- (Gabriel Aghon y Gerarld Kause – Junk).
 -

- BIBLIOTECA INE.
 - Compendios Estadísticos 1980, 1990 y 2000.

✓ **REVISION DE ESTUDIOS Y DOCUMENTOS DE TRABAJO
DE LA TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA.**

• **DOCUMENTOS LEGALES.**

- Presupuesto Anual de Tesorería año 2002
- Proyectos de arrendamientos u/o adquisición
- Manuales de Instrucción y de Procedimientos
- Resoluciones Internas
- Informativos
- Circulares Postales

✓ **ENCUESTAS VIA BUZON A LOS CONTRIBUYENTES.**

- BUZON UBICADO EN EL HALL CENTRAL
TESORERIA GRAL.

✓ **ENTREVISTAS SEMI-DIRIGIDAS.**

PERSONALIDADES ENTREVISTADAS:

- **SR. GIANNI LAMBERTINI MALDONADO.**
TESORERO GENERAL DE LA REPUBLICA

- **SR. EUGENIO GÚZMAN**
JEFE DEPARTAMENTO OPERACIONES TESORERIA
GENERAL.

- **SR. FERNANDO ORTIZ.**
PROFESOR DE INGENIERIA Y FUNCIONARIO DEL
SERVICIO

✓ **PAUTA DE PREGUNTAS ENTREVISTAS**

1. ¿ES POSIBLE LA DESCENTRALIZACION Y/O DESCONCENTRACION DE LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS?
2. ¿QUÉ IMPACTO PRODUCIRIA EN EL AREA DE COBRANZAS LA APERTURA DE NUEVAS TESORERIAS EN LA REGION METROPOLITANA?
3. ¿ESTO A SU PARECER AYUDARIA A MEJORAR LA RECAUDACION DE TRIBUTOS FISCALES EN LA REGION METROPOLITANA?

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

A nuestro parecer, los entrevistados son personas puntuales que se desarrollan en el Area operativa del servicio, por lo tanto tienen un vasto conocimiento sobre la materia, además concordaron que las preguntas fueron muy específicas, lo que hace que las respuestas fueran muy puntuales, lo cual nos produce un desconcierto ya que es prácticamente lo mismo que encontramos en los textos, esto se produjo a nuestro entender porque ellos no quisieron explayarse sobre las fallas que existen en los actuales procesos. A raíz de esto la entrevista no fue propiamente tal, sino que derivó en conversación, yendo a otros temas pero siempre bajo el mismo contexto que nos interesa, naciendo de esto otras inquietudes con respecto a la participación funcionaria y procesos que ayudan al tema central que es la recaudación, nos dieron a entender el poco tiempo que nos podían dedicar para cada entrevista, que no se extendió mas allá de 20 minutos.

ANALISIS DE RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

Después de haber realizado una serie de entrevistas, analizando los temas de mayor importancia en nuestra investigación, hemos concluido en forma grupal, que referente al tema “de la descentralización del servicio de Tesorería” no se da en el aspecto de la toma de decisiones en cuanto a análisis de planificación sobre la cobranza, pero sí en la facultad otorgada por el Estatuto

Administrativo, que el Tesorero puede otorgar condonación a deudas que estime convenientes respetando el mandato de la Ley.

El común acuerdo de todos los entrevistados, que con una buena inversión en la tecnología computacional y de planificación de gestión, se podría agilizar el tema de cobranza, modernizando los procesos; pero lo más importante cambiar la mentalidad esquematizada de los superiores, nombrando futuros jefes bajo una base de Gerentes, con conocimientos tanto operativos como de administración de personal, utilizando al funcionario que se capacita profesionalmente en diferentes ámbitos relacionados con el servicio

De esta manera desconcentrar tareas propias e individualizadas, creando en cada una de las Tesorerías, estrategias de trabajo para llegar a convertir este Servicio, en un organismo moderno, dinámico, descongestionado, y de fácil acceso del contribuyente.

RESULTADO ENCUESTA DE BUZON

Los resultados rescatados de estas encuestas, fueron diversos con respecto a la atención recibida, las opiniones indican que algunos funcionarios podrían ser más educados, menos impersonales cuando se acerca un contribuyente, en cuanto a la sección de informaciones, la atención, es ambigua, con deficiencia en el manejo del lenguaje para dar respuestas a una consulta, es más notorio cuando se pregunta sobre alguna duda por teléfono.

Lo que se inclina a pensar, es que hace falta capacitación para la atención de público, conocimientos de las tareas del servicio para poder dar instrucciones correctas a los usuarios y no tener que pedir ayuda a la vez, a su compañero de trabajo.

En particular hacer más expedita la atención a los contribuyentes, siendo menos tramitados en los procedimientos a seguir, cosa que el solicitante no se deslice por todo el edificio en busca de una respuesta y pierda su tiempo inútilmente.

Por supuesto no todo es negativo en la Tesorería General, también han habido buenas opiniones de los nuevos adelantos, con respecto a cajas especiales para tercera edad, embarazadas, mas asientos para los familiares que esperan, etc. La sugerencia, la construcción de rampa para los discapacitado, lo que impide una comodidad en la visita de estos contribuyentes.

ANALISIS DE RESULTADOS, PROPUESTA DE REDISEÑO Y CONCLUSION

Nuestra finalidad es el crear un diseño ideal para la atención de público en esta zona de Santiago, para esto se compararon estadísticamente la cantidad de contribuyente con el número de morosos que existen en estos momentos, dando un resultado de deudas muy antiguas, lo que nos indica que si agilizamos los procesos de cobranza, el índice de morosos baja, mejorando la atención del usuario.

Para esto, se considera la posibilidad de descentralizar la toma de decisiones de los Departamentos que actualmente son los que norman y dirigen estas formas, a través de Dictámenes, Resoluciones, etc., de cómo y a quién cobrar. A la vez, implementando programas computacionales, para ese núcleo de población específicamente, ya que se crearían células de trabajo, que es un sistema de división por sectores, dentro de la misma comuna, dirigido por un Abogado, Jefe de Cobranzas, Jefe Administrativo y Recaudadores.

Actualmente su condición es descentralizada parcialmente, por las facultades de Autoridad y de Juez Sustanciador otorgados por Ley a los Tesoreros, considerando además los factores que determinaron una atención deficiente, en los años anteriores, que es descongestionar la afluencia de contribuyentes en la sede central de esta Institución en las fechas de vencimientos, lo que provocaba, lentitud, descontento de los usuarios hacia el sistema y por supuesto

una respuesta negativa del funcionario, aumento de las quejas en el buzón de sugerencias, además con tecnología obsoleta.

Además se optó por desconcentrar las tareas internas de las secciones, es decir, una vez atendido al peticionario, éste pueda tener una respuesta de la solución en el momento o a más tardar en pocos días, por lo tanto se ideó la manera de diseñar una Tesorería Provincial con apoyo de programas eficientes para la atención, con recursos humanos y capacitados para este efecto, todo esto financiado con presupuestos propios para satisfacer las necesidades que se requieran, tomar sus decisiones con respecto a la cobranza. Planear estrategias de trabajo para lograr una óptima recaudación.

Lo que se quiere enfatizar, es la creación de un organismo descentralizado y desconcentrado que favorezca a la población en general, por una parte, lograr el aumento de los sueldos para los trabajadores por las metas interpuestas por el Gobierno, según la Ley de Evasión de Impuestos, y por otro lado, la distribución de los ingresos para todos los servicios sociales (salud, educación, etc.)

PROCESOS ACTUALES

Hasta el año 2001, la Sección Ingresos está compuesta por la Unidad de Control y Procesos, los cuales son independientes entre sí. La unidad de Control recibe al contribuyente en ventanilla con su petición de regularización a su cuenta única tributaria, dando solución inmediata computacional, como es la retroalimentación por

error de digitación en número de Rut, folio de impuestos fiscales (aduanas, diferencias de impuestos, formulario 25 hasta el año 1997, Ex Cora Odena), cuotas de bienes raíces, con carátula impresa, y en algunos casos con fecha de solución de 7 días hábiles como máximo por la Sección de Procesos, donde se analiza con detenimiento los casos individualmente.

Es considerable el tiempo que se ahorraría para mejorar la atención, si el sistema fuese con programas adecuados para cajas de recaudación de impuestos, con el fin de llevar un control de los ingresos que se reciben diariamente, tanto en efectivo como documentos. Además de facultar al cajero con un computador apto para manejar todas las cuentas de los contribuyentes, facilitando la opción de emitir recibos de pagos de inmediato, con el propósito de cancelar, en el momento, sus deudas.

El siguiente proceso a analizar, es la Sección Cobranza, que es la oficina más importante en cuanto a recaudación de fondos se refiere, es una unidad, donde se analizan los casos individualmente con un número de expediente identificatorio y variados impuestos. Una vez que el contribuyente se convierte en moroso en sus obligaciones, éste se pasa a un proceso de Cobranza Administrativa donde se evoca a una llamada telefónica proporcionando facilidades de pago, una vez aceptado el compromiso, ingresa a la Sección Convenios, donde se tramita con sus condonaciones correspondientes o cuotas de pago.

Nuestro trabajo de tesis, consiste en mejorar estos procesos, directamente relacionado con el aumento de fondos fiscales y con la atención de público, organizando una Tesorería Provincial provista de mejoramientos tecnológicos.

REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Nuestra finalidad es demostrar que al crear una nueva Tesorería Provincial, podemos cambiar una serie de procesos que conlleva a mejorar la calidad del trabajo, con mejores recursos humanos y tecnológicos, desconcentrando ciertas tareas, modernizando los procedimientos actuales existentes en la Tesorería Región Metropolitana y explicando a continuación los procesos de cambio por cada Sección.

Sección Ingresos

Señalado anteriormente, esta oficina es la encargada de la atención del contribuyente y sus diferentes peticiones de su Cuenta Unica Tributaria, que consta de 6 funcionarios, de los cuales 4 son cajeros, los que cuentan con un sistema computacional en línea que permite cancelar su deuda en forma inmediata, descargando ésta de su cuenta única, en caso de cancelar con cheque este será verificado a través de una consultora externa, la cual dará el visto bueno para su aprobación.

Confección y control de caja

Diariamente al cierre de la jornada, el sistema emite el formulario 01 de caja, el cual registra el total de monto recibido, en efectivo o documentos, separado por tipo de impuestos, los depósitos y sus respectivos números de memos solicitados al Banco Estado, entidad financiera encargada de la cuenta fiscal. La validación de la caja será efectuada por el Jefe de la Sección Ingresos, también existe control del acceso a la cuenta personal de cada contribuyente, a través de un listado diario, con copia al funcionario habilitado para tal función.

Los otros dos cajeros analistas, tienen la tarea de atender a los contribuyentes que presenten peticiones para regularizar su cuenta única tributaria, estos funcionarios están capacitados para realizar retroalimentaciones por errores de digitación efectuados antes de la implantación de este nuevo sistema. Las peticiones de mayor complejidad, serán analizadas con un límite de 7 días aproximadamente por la unidad de procesos, compuesta por 6 funcionarios, los cuales a través del formulario 6000 solicita al colega responsable para efectuar las modificaciones correspondientes, dando al público una cobertura de 15 días para solicitar un certificado de deudas correctamente.

Los cambios efectuados en esta Sección son exclusivamente en incorporar programas computacionales eficiente para la atención del contribuyente, disminuyendo el tiempo que

utilizaba anteriormente entre 10 a 15 minutos, además de esperar a una respuesta a su solicitud de 20 días aproximadamente.

Sección Cobranzas

Cobranza Administrativa

El sistema consiste fundamentalmente en que una vez cargado los formularios en la cuenta única tributaria y transcurrido dos meses desde su cargo, figurando impagos, se inicia una serie de actividades en forma sistemática, tendientes a lograr el pago de la deuda.

1.- Efectuar una selección de deudores sobre la base de tipo de formulario, periodo y monto de la deuda (hasta 1 millón de pesos.)

2.- Disponer en Tesorerías de información obtenida del SII referida al patrimonio de los contribuyentes, a través de Intranet, de manera que el funcionario autorizado pueda consultar para un numero de R.U.T. determinado.

3.- Para el conjunto de R.U.T. seleccionado se debe efectuar la separación entre:

- Deudores a los que se debe hacer cobranza administrativa telefónica;
- Deudores a los que se les debe enviar carta.

Esta separación la efectúa la C.U.T. enviando el listado correspondiente a cobranza administrativa, de 300 R.U.T. de la zona Sur-Poniente, efectuando un promedio de 15 llamados diarios, citando al contribuyente a cancelar su deuda o en caso contrario a realizar convenio, registrado en el archivo Access, de mutuo acuerdo.

El archivo de los deudores a los que se les debe enviar carta tiene las siguientes características:

- Si el contribuyente adeuda un solo formulario se le incluye en el mismo formato el A-R (aviso de recibo) para que sirva de medio de pago.
- La carta es de tipo autosobre.

Además el Tesorero puede marcar en ellos como pagadas las deudas de aquellos contribuyentes que acrediten el pago hasta la fecha de cierre del mes siguiente, con previa presentación.

Alrededor del 15 de cada mes siguiente, cuando está terminada la carga en la C.U.T. (Cuenta Unica Tributaria), la Sección de Cobranzas procederá a confeccionar los expedientes para dar inicio a la cobranza judicial de:

- Todos los deudores de la Cobranza Administrativa para los cuales no existen antecedentes que hayan pagado.

Dichos expedientes son cargados descentralizadamente, en el CONCOBRA (sistema computacional donde se registran los pagos de los morosos y evitar embargo), a fin que la Sección Cobranza inicie de inmediato el proceso de la primera etapa judicial, de notificación y embargo.

- Del proceso central de los archivos Access, al cumplirse el cierre antes señalado, el sistema central obtiene estadísticas relativas al pago del conjunto de deudores, con el fin de controlar la gestión, y verificar los parámetros de selección que se están usando.

Para que esta unidad de trabajo sea más expedita, la C.U.T., debe enviar listados con números telefónicos verificados por la Guía Verde de la Cía Telefónica, además de incluir solamente a deudores correspondientes a cobranza administrativa, es decir morosos con un rango de un 1 año de atraso, de esta manera los funcionarios se encargarán de hacer las llamadas correspondientes, para luego evaluar estadísticas sobre cuantos deudores quedaron al día o al contrario, hicieron caso omiso del llamado, los que estarían pasando al la siguiente etapa.

Sección Convenios

La incorporación de una herramienta de fácil manejo en la gestión de cobranza de cada Tesorería, para el control más eficiente de convenios de deudas morosas, permite el registro de éstos a partir de las resoluciones que los conceden, apoya la determinación de un plan de pagos (cuotas y deudas a pagar), emite recibos de pago de cada cuota, ingresa los pagos realizados, determina la situación de término de convenio y genera informe estadístico de las operaciones, mejora la calidad del servicio y beneficia al usuario al reducir los trámites que éste debe realizar

Una vez citado por Cobranza Administrativa y el contribuyente opta por hacer convenio de su deuda, da inicio a la siguiente etapa de cobro de la deuda.

En esta Sección no se efectuaron cambios, ya que los convenios son regidos por Leyes, que otorga condonación sobre los

intereses, exceptuando los contribuyentes sometidos a estudios por una Comisión constituida por el Abogado encargado de la zona a que pertenece el contribuyente, más el Tesorero Provincial y el Jefe de Cobranza para otorgar dicho beneficio.

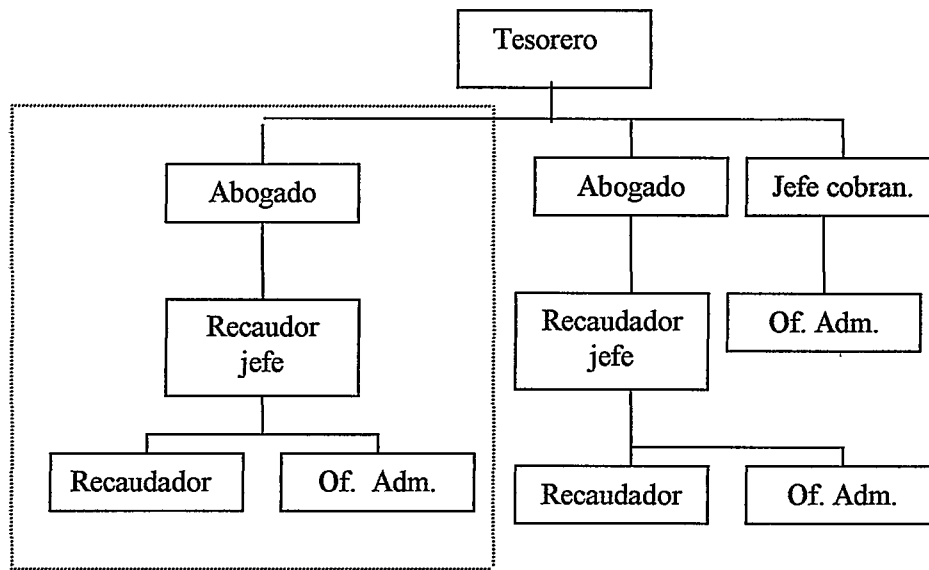
Sección Cobranza Judicial

La cobranza judicial es aquella que se realiza mediante un Juicio Ejecutivo de Cobro, de conformidad de procedimiento ejecutivo especial reglado en el Título V, Libro III del Código Tributario, artículos 168 y siguientes; cuya tramitación consta de dos etapas bien diferenciadas. La primera se tramita ante Tesorerías y comprende desde la formación del expediente y despacho del mandamiento de ejecución y embargo hasta el certificado del cierre, del Tesorero-Juez Sustanciador. La segunda etapa se tramita ante los Tribunales Ordinarios de Justicia y se inicia con el escrito que presenta al Tribunal competente el Abogado de Tesorerías, solicitando el retiro de especies y remates y/o fallos de las excepciones opuestas por los contribuyentes, y termina con la realización de los bienes embargados el giro de cheque para pagar con su producto la deuda demanda, salvo que por sentencia ejecutoriada se acojan a las excepciones opuestas por el deudor, enervándose de este modo la acción de cobro iniciada.

Con el objeto de solucionar parte importante de la recaudación, se propone que la Tesorería se organice en CELULAS DE TRABAJO, estructura que “apuesta a favor de la habilidad y de la motivación de las personas por el hecho de que se les entregue mayor

autonomía y responsabilidad en el trabajo que desempeñan y en la retribución correspondiente.

Una Célula Tipo estaría a cargo de un Abogado, el que dispondría de un recaudador jefe de mayor experiencia, y un número pequeño de recaudadores y oficiales administrativos que pueden cumplir la función de actuario, según se indica la ilustración N°1.



Célula de trabajo

Ilustración N°1 Propuesta de organigrama

Se propone que la Célula sea responsable de todo el proceso de cobranza, desde la confección del expediente hasta el eventual remate.

Las tareas que deberá cumplir el Tesorero en el proceso de cobranza son las siguientes:

- * Todas las funciones jurídicas y administrativas realizadas en la actualidad, que incluyen la selección de las deudas a ser demandas, y las funciones de Juez Sustanciador.
- * Configuración de cada Célula en términos de: personal, infraestructura, recursos, etc., apoyado por el Jefe de Cobranza.
- * Planificación mensual de la carga de trabajo de cada Célula, en conjunto con el Jefe de Cobranza y cada uno de los abogados.
- * Supervisión del trabajo de los abogado y del personal de las Células.

Las tareas específicas que debería cumplir el Abogado a cargo de cada Célula dentro de ellas son las siguientes:

- Todas las funciones jurídicas actuales que incluyen Resolución de escritos, revisión de expedientes, confección de cuadernos separados, etc.
- Apoyo al Tesorero y al Jefe de Cobranza en la confección de expedientes.
- Selección de demandas a ser tramitadas, con apoyo del CONCOBRA II (nuevo sistema). Las demandas de cada tipo son rankeadas según parámetros tales como antigüedad o fecha del giro, monto, patrimonio del contribuyente, etc. De esta manera el Abogado puede distinguir las deudas con parámetros más promisorios para el pago, cabe señalar que esta priorización es sólo aproximada.
- Programación periódica de la operación de cada miembro de la Célula, con apoyo de su Recaudador Jefe.
- Administración de permisos y licencias, con apoyo del área administrativa de la Tesorería, que incluye al Jefe de Cobranza.

Las tareas específicas que debería cumplir el Jefe de Cobranza son las siguientes:

- Apoyo al Tesorero en la labor de configurar el personal y la carga de trabajo de cada Célula.
- Planificación de la operación en términos de:
 - Metas de producción, apoyado por el programa no lineal.
 - Presupuesto de operación.

- Cálculo de índices de gestión como eficiencia, eficacia y realización del benchmarking (comparación y competición) entre Célula.
- Apoyo a las Células en labores de cobranza comunes a la Tesorería, como por ejemplo la obtención de información desde fuentes internas y externas a la TGR.
- Apoyo a las Células en labores administrativas como licencias médicas del personal.

Beneficios de la implementación de Células de Trabajo.

- ⇒ Gestión más responsable y productiva: al tener más responsabilidades el Abogado se sentirá aun más comprometido con la cobranza, aumentando su productividad y la de los funcionarios de la Célula.
- ⇒ Minimizar el número de errores de tipo legal cometidos en la 1ª etapa judicial (ver anexo 2), que muchas veces entorpecen el ciclo de cobranza, debido a una escasa supervisión del abogado.
- ⇒ Mayor control en el manejo de los expedientes, pues éstos no circularían por distintas dependencias, sino que se mantendrían en poder de la Célula, a excepción de cuando son enviadas al Tesorero o la Juzgado.
- ⇒ Posibilita un sistema de incentivos de acuerdo a criterios objetivos como recaudaciones logradas por cada Célula.
- ⇒ Mayor utilización de la capacidad de los abogados al trabajar sobre la totalidad del proceso de cobranza.

- ⇒ Mayor utilización de la capacidad de los abogados al trabajar sobre la totalidad del proceso de cobranza.
- ⇒ Benchmarking entre Células, y comparación del rendimiento a lo largo del tiempo.
- ⇒ Facilitación de la tarea de Contraloría General para auditorías anuales.

Inconvenientes de la implementación de Células de trabajo.

- ◆ Cambio de la carga de trabajo de los abogados por programación de la operación, control de gestión, tareas administrativas, etc. Dado que en algunos casos se percibe que los abogados están siendo sub - utilizados en su potencialidad, este cambio podría ser positivo.
- ◆ Posible resistencia a cambios en el personal de cobranza. Para atenuar esto se propone realizar actividades de integración dentro de los equipos de trabajo.
- ◆ Falta de capacitación de algunos abogados para pasar del proceso de tribunales a uno de gestión, problema que se podría solucionar a través de un programa de capacitación.
- ◆ Posible dificultad en el cambio de mentalidad por parte de algunos abogados en términos de trabajo que realizarán. Al igual que en el punto anterior, la capacitación debería aminorar este problema.
- ◆ Cambio de jerarquías no entendidos o no aceptados por miembros de la organización, lo que deberían ser explicados por la capacitación.

- ◆ Tensión dentro de la organización por incentivos de acuerdo al rendimiento, por lo que se sugiere mantener esta herramienta con un perfil bajo por el momento.

Requerimientos para la implementación de Células de trabajo

- ↔ Estudio y definición de funciones: se debe definir las funciones a ser realizada por cada Célula, y a partir de esto determinar las funciones de cada uno de sus miembros.
- ↔ Necesidad de modificar dotaciones: al implementar una nueva estructura organizacional es fundamental reorganizar las dotaciones y recursos entre las distintas células para que cuenten con todos los elementos necesarios para realizar las funciones de cobranza.
- ↔ Dado que actualmente alrededor del 60% de los abogados son a contrata, se debe modificar la ley de funcionamiento de la Tesorería que exige que el cargo de jefatura sólo pueda ser asignado a personal de planta. Al respecto se plantea la posibilidad de que los abogados sean sólo jefes de facto, pero no oficialmente. La recomendación es que sí sea de manera oficial, pues en caso contrario se producirían conflictos entre ellos y el personal que tienen a su cargo. Tal cambio de jerarquía no debe ser instantáneo: basta con que los miembros de la célula sepan que eventualmente el abogado llegara a ser su jefe para que esto les inspire la debida autoridad.

A.- Capacitación de las abogados en los siguientes temas:

- ⇒ Nuevas funciones relacionadas con la cobranza, como por ejemplo la confección de expedientes.

- ⇒ Nociones generales de administración, que incluye planificación y control de gestión.
 - ⇒ Gestión de equipos de trabajo.
- B.- Cambio de la cultura de trabajo y confianza entre los distintos funcionarios.
- C.- Elaborar criterios de contratación, en los que se tomaran en cuenta aspectos de gestión y liderazgo de los abogados, como también los criterios de capacidad y experiencia en materias judiciales considerado en la actualidad.
- D.- Reorganización física del espacio de trabajo, en que cada privado del abogado esté contiguo al lugar de trabajo de su equipo, (tal como lo sugiere la ilustración N°2). Además de propone que los expedientes sean almacenados por la misma célula en estantes especiales.

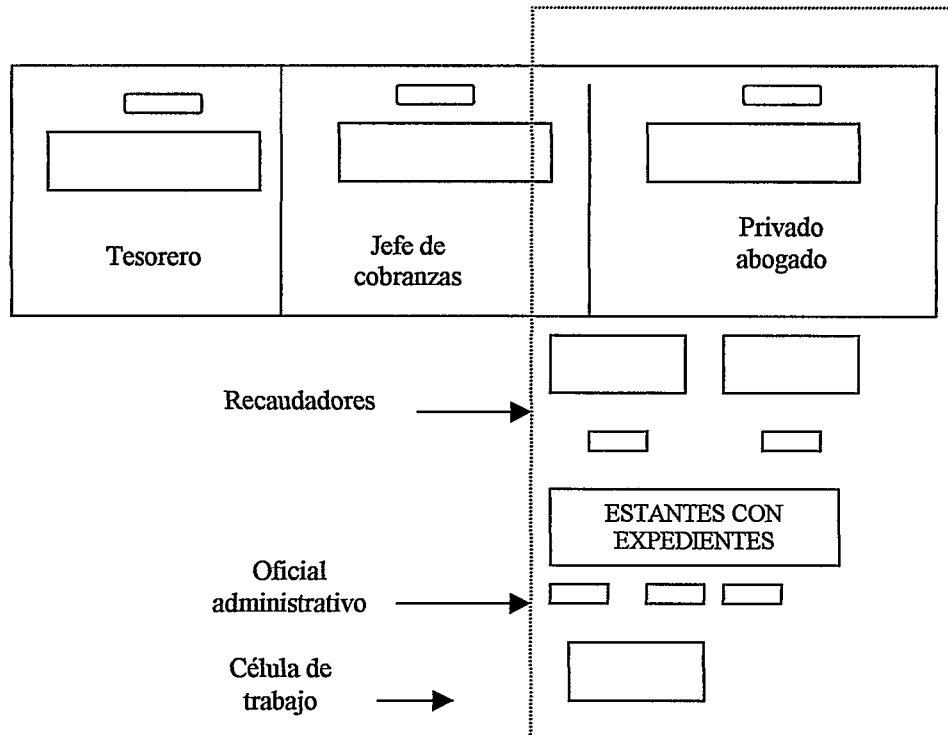


Ilustración N°2 Reorganización física de la Tesorerías

Implementación de incentivos económicos y no económicos.

1.- Eventual creación de nuevos incentivos en caso de presentarse grandes saltos en la productividad. En tal caso se debe tener en cuenta las posibles aprehensiones de funcionarios administrativos de otras secciones, los de igual forma recibirían un porcentaje menor que los que pertenecen a las células.

2.- Implementación de incentivos no económicos tales como planes de desarrollo profesional y de carrera, capacitación, intercambio dentro y fuera del país, etc.

Planificación y Control de la Cobranza

Los problemas generados por la centralización del proceso de planificación se pueden resolver implementado dos procedimientos en la Tesorería: la planificación de las metas de producción y la formación de expedientes.

La planificación de las metas de recaudación se realizaría a partir de la caracterización de su cartera de deudas y de los recursos disponibles para la cobranza. La Tesorería Provincial área Poniente, fijaría sus parámetros de productividad y operación de manera independiente, pero bajo supervisión del Departamento de Cobranza y Quiebra de cada Tesorería Regional. La utilización óptima de sus recursos sería obtenida de un modelo no-lineal, implementado en Microsoft Excel. Los resultados de la optimización no sólo mostrarían las metas, sino también los beneficios marginales de agregar nuevos recursos, lo que permitiría realizar una planificación más estructurada de contrataciones y asignación de fondos.

Cabe señalar que la descentralización de la planificación tiene el inconveniente de que las autoridades regionales, tales como Intendentes, Gobernadores o parlamentarios, podrían presionar al Tesorero para evitar que se cobre. Si bien esta situación ocurre en la actualidad, el Tesorero puede escudarse en el hecho de que las instrucciones emanan desde Santiago, lo que no podrían argumentar bajo un esquema de descentralización. Como contraargumento se puede señalar que los Alcaldes podrían presionar directamente al Tesorero para que sí cobre, especialmente bienes

raíces, presión ante la cual el Tesorero tendría mayor capacidad de respuesta que en la actualidad.

Caracterización de Demandas en Clusters

Si bien la vida de cada demanda es relativamente similar, tanto los costos asociados a su tramitación, como los porcentajes de recaudación varían dependiendo del tipo de formulario que la genera, así como de otros parámetros. Estas diferencias sugieren que la manera de gestionar tales deudas sea específica, pues un tratamiento homogéneo tendería a restarle eficiencia a la cobranza. En tal sentido se propone la definición de Clusters, que corresponden a familias de demandas que tienen un comportamiento similar, en función del esfuerzo y efectividad de su cobranza.

A partir de esta definición se plantea en la Sección un modelo de programación no-lineal que permite estimar el esfuerzo que debe ser invertido en cada Cluster, de manera de maximizar la recaudación sujeta a las restricciones de operación de la TGR.

Macroetapas de una deuda

El macroproceso de cobranza se agrupa en cuatro macroetapas según se muestra en la Ilustración: Cut, Primera Etapa Judicial, Segunda Etapa Judicial y proceso de Remate. Una demanda pasa de una etapa a la siguiente gracias a diligencias, como por ejemplo, embargar, dictar resoluciones.

Además de pasar de una macroetapa a otra, puede ocurrir que la demanda salga del sistema por efecto de las siguientes situaciones, ordenadas de manera descendentes en términos de liquidez: un pago, un convenio, una condonación una eliminación (debido a la prescripción, nulidad, abandono de causa, etc.). Alternativamente, la que puede ser causada por una mayor dificultad de embargar y deterioro de bienes embargados. En este caso se debe considerar que la demanda no desaparece, sino que su valor de recuperación baja fuertemente, (ver ilustración N°3).

Nómina 1° ETAPA

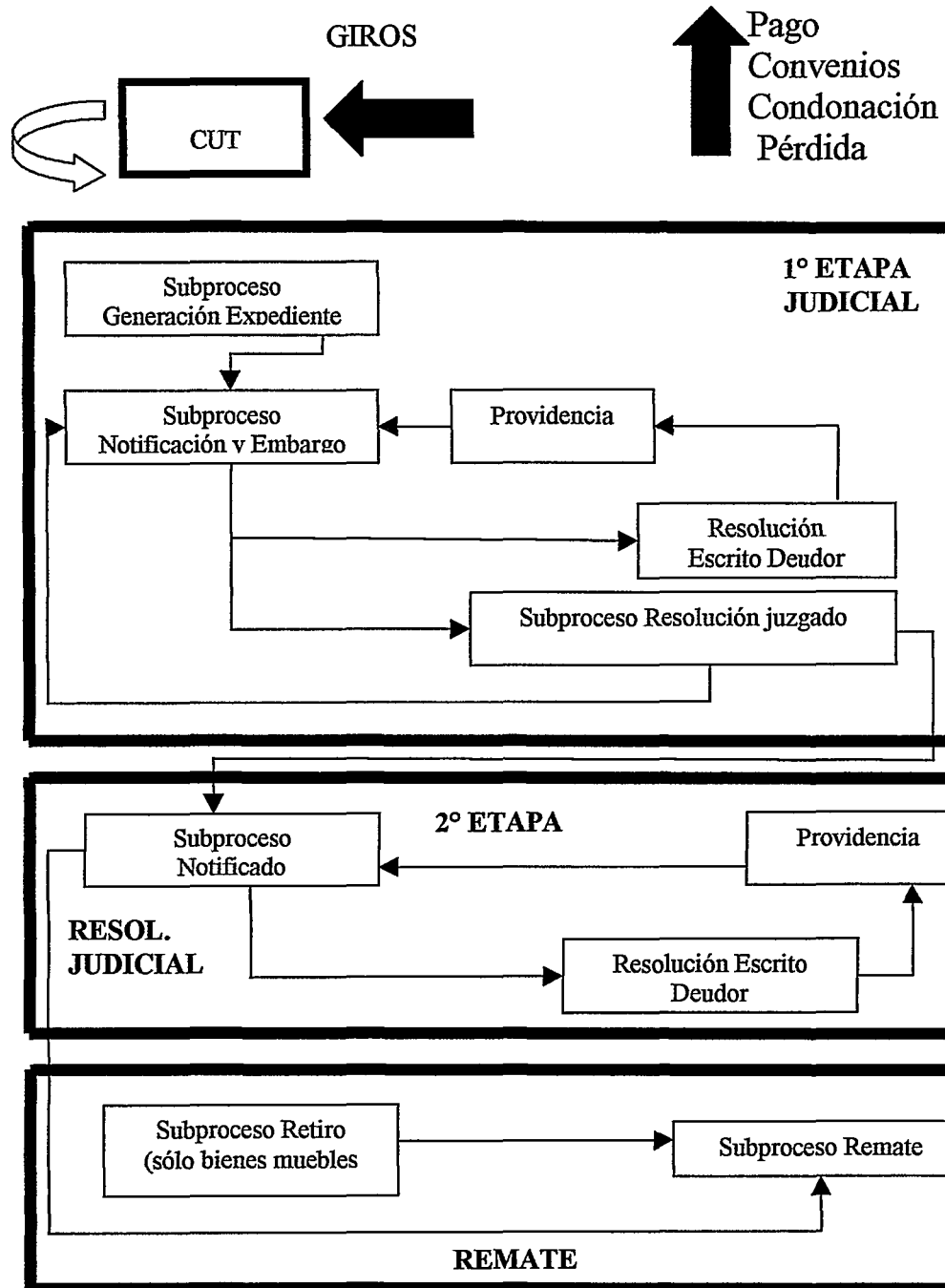


Ilustración N°3 Agrupación del Macroproceso de Cobranza

CONCLUSION

La Tesorería General se encuentra desconcentrada, por distribución física, que actualmente cuenta con 14 Tesorerías Regionales y 22 Tesorerías Provinciales con sus respectivas secciones a lo largo del todo el País, con su sede en Santiago, la Tesorería General de la República administra a través de los Departamentos, los cuales norman y determinan los procesos a seguir.

Se concluye que actualmente este Servicio, no es descentralizado completamente con respecto a la facultad del Tesorero; para llegar a esta definición, nos dimos cuenta que los Tesoreros deben cumplir con las ordenanzas estipuladas de la Central, lo que los obliga a mantener ciertos márgenes de decisión con respecto a las formas de pago de las deudas en cobranza, que impide una posible planificación estratégica tanto en el plano administrativo como operacional.

En el caso de la cobranza se puede señalar que es centralizada, en el sentido, de a quién se debe cobrar, por lo tanto es importante que se implementen sistemas informáticos para elegir la cartera de morosos y no ser determinados a través de un Departamento llamado Operaciones, quienes deciden el procedimiento actualmente. A raíz de esto, se organiza pequeños grupos de funcionarios capacitados; integrado por recaudadores, administrativos y abogados, bajo el nombre de CELULAS, que por iniciativa propia, diseñan estrategias de trabajo, según su sector y número de deudores.

Todo esto podría ser factible, siempre y cuando se manejen herramientas de interacción entre las secciones, sin necesidad de digitalizar la información de los pagos, ya que en el momento de ser cancelado, automáticamente actualizará los datos, de esta manera se gana rapidez en la solución de posibles problemas y retrasos, por otro lado es necesario capacitar para un preciso conocimiento en la toma de decisiones, así elegir caminos alternativos sobre la base de evaluación de un posible problema dentro de un determinado marco, pero con las condiciones actuales que son centralizadas se dificulta mientras la Tesorería no cuente con una planificación estratégica que apunte en esa dirección, ahora tomen en cuenta que todos los Tesoreros Regionales y Provinciales han sido definidos por cierto criterios que no necesariamente son técnicos, sino que existen criterios políticos, antigüedad y administrativos, entonces cuando asume un Tesorero sin un plan de trabajo, no asegura una eficiencia.

Con todos estos factores de modernización, hay que señalar que crear una Tesorería Provincial no es solamente implementación estructural, sino que también de personas, las cuales formarían un equipo relacionados entre sí, quienes serían igualmente de un gran apoyo para las células de trabajo en cobranza, por que de alguna manera, los demás solucionarían problemas fácilmente teniendo a su alcance tecnología avanzada, programas entrelazados para consultas, etc.

Es importante el clima laboral donde se desempeña el funcionario, con oficinas aptas para el desarrollo de las funciones

diarias, con las comodidades suficientes para el movimiento físico de las personas, iluminación natural, además de áreas indicadas para los efectos de alimentación, y por supuesto habilitado con guardería para los hijos del personal, de esta manera las personas se sienten en un ambiente grato de trabajo, lo que conlleva una mayor producción por iniciativa propia.

Lo ideal es mantener al funcionario motivado y con un alto grado de satisfacción con lo que hace, dándole la oportunidad de desarrollar su intelecto y creatividad en el desempeño de sus funciones, para que pueda asumir el desafío que los cambios organizacionales que se vayan originando en la institución a través del tiempo, y en éste sentido, ya no sería tan desagradable atender a las solicitudes que le demandan los usuarios, mejorando la calidad de la atención a éste, y a través de lo mismo, cambiar la percepción que el usuario históricamente ha tenido respecto del servicio público.

El nuevo sistema que proponemos tendría muchos beneficios en cuanto a la definición de los cargos, tanto de los abogados como del Tesorero, cambio de mentalidad de los participantes, rendimiento en producción, al mismo tiempo mayor control de los expedientes y su tramitación, incentivando a los funcionarios por objetivos de recaudación de manera monetaria o desarrollo profesional, calificando en forma positiva el desempeño, o en caso contrario destinando al personal, a otras funciones igualmente provechosas dentro de la Tesorería Provincial.

Se puede mencionar que en los tiempos actuales, el objetivo del Gobierno es modernizar el Estado a través del funcionario participativo dentro de su Institución, según el Sr. De la Puente (Presidente de la Anef), insinúa la posibilidad, que el empleado público pueda hacer carrera profesional, capacitando y entregando recursos tecnológicos, así de esta manera hacer efectivo el proyecto ley de movilidad y traslados a otros servicios, donde pueda ascender y surgir.

ANEXO N°1

PROYECTO TESORERIA PROVINCIAL MAIPU

En el entendido que el análisis Mideplan de los Proyectos, ingresados al Banco Integrado de Proyectos de Inversiones, es una evaluación previa a la ejecución del proyecto, que tiene como objetivo, investigar el diseño del mismo, su coherencia interna, su grado de adaptabilidad al contexto, lo cual, como último término permite ajustar con mayor precisión la matriz del marco lógico y efectuar las correcciones oportunas en el diseño del proyecto, es aconsejable considerar en esta etapa los costos y beneficios no económicos (la imagen, acercamiento al contribuyente, descongestión, comodidad del funcionario, traslado de los funcionarios sin reemplazo)

La Ley N°19.738 faculta a Tesorería General de la República a crear Tesorerías Provinciales en la Región Metropolitana, lo que es nuestro motivo de estudio e investigación, la apertura de una nueva Tesorería Provincial área Sur Poniente que involucra las Comuna de Quinta Normal, Maipú, Pudahuel, Renca, Quilicura, Lo Prado, Conchalí, Cerro Navia, Estación Central, Huechuraba, Cerrillos, Colina, Lampa, Talagante, Isla de Maipo, El Monte, Peñaflores, Padre Hurtado, Melipilla, María Pinto, Curacavi, Alhue, que actualmente la Oficina Central maneja con expediente de Cobranzas, lo que se considerará solo algunas cercanas a la ubicación física de esta Oficina que es la Comuna de Maipú

Según la experiencia hasta ahora, nos indica que los procesos, de recaudación se encuentran centralizados y concentrados, lo que motiva la posibilidad de que al crear la Tesorería Provincial Sur Poniente ésta pueda ser autónoma en sus tareas, en este caso las Secciones Ingresos, Convenios y Cobranzas, convirtiéndola en un modelo para las demás Oficinas distribuidas en todo el País, tanto en las áreas operativa como computacional, para esto se tomará en cuenta la descongestión de público, capacitación de personal, cultura general, simplificación de procesos, obteniendo, eficacia y eficiencia en la atención al contribuyente.

Nuestra finalidad es crear la Oficina Sur Poniente descentralizada y desconcentrada en todas las áreas que están unidas entre sí, y que dependen de la recaudación de los fondos del servicio, como son Ingresos, Sección encargada de solucionar peticiones de errores de pagos o duplicidad de los mismos, Cajas habilitadas para pago de multas de otros servicios como SEC, Inspección del Trabajo y Juzgados Civiles y del Crimen, pagos de arriendos de propiedades fiscales (Ministerio Bienes Nacionales), depósitos de arriendos de propiedades particulares, de letras, ventas de estampillas de impuestos, también pagos de Convenios por contribuyentes morosos provenientes de Cobranza Administrativa o Judiciales, áreas específicas de análisis por esta Tesis.

Finalidad del Proyecto.

- Desconcentración de atención de los usuarios.
- Desconcentración de procesos específicos
- Acercamiento del servicio público al usuario
- Acercamiento del proceso de cobranza a los impuestos y créditos morosos al domicilio del deudor
- Maximización de los recursos humanos y materiales,
- Eliminación de costos en tiempo y dinero de traslado de los recaudadores fiscales en su función de cobro.

Metas del Proyectos

- Desconcentrar procesos involucrados con la recaudación de fondos fiscales.
- Descentralizar presupuesto de la Tesorería Provincial.
- Cumplir con la Ley de Evasión Tributaria N°19.738
- Mejoramiento de la imagen del Servicio

FINANCIAMIENTO

El centro de la Comuna de Maipú, considerada la Plaza de Armas es una zona estratégica, es arrendar un local, ya que es la forma más aconsejable económicamente por tener un costo accesible y un mínimo de tiempo de ejecución.

Recursos

Valores utilizados para la determinación del costo de los recursos necesarios para la habilitación de la oficina.

2,5 UF x M2	Alhajamiento
0,15 UF x M2	Arrendamiento
2.000 US\$ x c/u	Equipamiento
350.000 \$ x c/u	Conexión de equipos

Costos por arriendo de la propiedad donde se habilitara las oficinas (expresado en mt2)

1.- Area de Atención al contribuyente	*Super f tipo	Func.	Tot. Parc. M2	
Hall de público		2	6	12
Area trabajo operativos		7	18	126
2.- Area Gerencia y apoyo				
Of. Tesorero inc. Baño		19	1	19
Jefe de ingresos		15	1	15
Secretaria		9	1	9
Adm. y Finanzas		10	3	30
Abogados inc. Baño		16	1	16
Auxiliar y chofer		7	2	14
3.- Area de Servicios				
Baños funcionarios		1.2	24	28.8
Archivos		3	35	105
Casino		1.5	35	52.5
Cocina		0.75	35	26.5
				453.8

(*) Todas las superficies son brutas y se multiplican el N° de funcionarios por Mt2

El sistema de ponderación ha usar, se le asigna un valor porcentual a cada alternativa, de tal manera que la suma de todas ellas sea 100. A continuación se determinan las distintas posibilidades de acción en cuanto a la aplicación de recursos y se establece el impacto de cada una de dichas alternativas sobre los objetivos o fines propuestos. Por último se confecciona la tabla de ponderación que permite hallar la decisión o alternativa más adecuada en función de las prioridades.

Ahora bien, la aplicación de este procedimiento al “Proyecto Apertura Nueva Oficina Area Sur, Región Metropolitana” ha dado el siguiente resultado:

Determinación de alternativas de asignación de recursos:

- Renta nuevo local	40
- Adquirir nuevo local	40
- Construir nuevo local	20
	100

Determinación de los objetivos del Proyecto y ponderación de los mismos:

- Optimizar el proceso de cobranza	30
- Fortalecer imagen corporativa	20
- Acercar el Servicio Público a la Comunidad	30
- Descongestionar la atención al usuario	20
	100

Establecimiento del impacto de las alternativas sobre los objetivos:

Rentar nuevo local

- Optimizar el proceso de cobranza 30
 - Descongestionar la atención al usuario 30
 - Fortalecer imagen corporativa 10
 - Acercar el Servicio Público a la Comunidad 30
- 100

Adquirir nuevo local

- Optimizar el proceso de cobranza 20
 - Descongestionar la atención al usuario 30
 - Fortalecer imagen corporativa 20
 - Acercar el Servicio Público a la comunidad 30
- 100

Construir nuevo local

- Optimizar el proceso de cobranza 20
 - Descongestionar la atención al usuario 30
 - Fortalecer imagen corporativa 20
 - Acercar el Servicio Público a la Comunidad 30
- 100

OBJETIVOS ALTERNAT.	OPTIMIZAR PROCESO DE COBRANZA * 20%	ACERCAR EL SERVICIO PUBLICO A LA COMUNIDAD 30%	DESCONGESTION DE LA ATENCION AL USUARIO 30%	FORTALECER IMAGEN CORPORATIVA 20%
---------------------	--	---	--	--------------------------------------

RENTAR NVO. LOCAL	30	6.0	30	9.0	30	9.0	10	2.0
ADQUIRIR NVO. LOCAL	20	4.0	30	9.0	30	9.0	20	4.0
CONSTRUIR NVO. LOCAL	20	4.0	30	9.0	30	9.0	20	4.0

(*) La alternativa Rentar Nuevos Locales, se le asignó un puntaje mayor en el cumplimiento del objetivo “Optimizar el Proceso de Cobranza”, en atención que la apertura de nuevas oficinas está inmersa en el Proyecto Estratégico del Servicio (iniciado en el año 2000): “Fortalecimiento del Proceso de Cobranza”, en consecuencia la concreción de éste debe materializarse a más tardar en el primer trimestre del año 2002 y como es lógico colegir, presupuestariamente en el corto plazo, es más factible rentar que adquirir locales.

Costos por arriendo de local

M2 de la oficina total $453.8 \text{ m}^2 \times 0.3 \text{ UF} = 136.14 \text{ UF}$
 $136.14 \text{ UF} \times \$ 16.200 = \$ 2.205.468$

Equipamiento computacional impresoras y programas

1PC...US\$.2.000 x 10 = US\$ 20.000.....\$14.000.000 (US\$700)

Costos conexiones

10 PC con impresora

1PC \$350.000 x 10.....\$3.500.000

6VT con impresoras

1VT \$350.000 x 6.....\$2.100.000

Costo por alhajamiento

Oficina $453.8 \text{ m}^2 \times 5 \text{ UF} = 2.269 \text{ UF}$
 $2.269 \text{ UF} \times \$ 16.200 = \$36.757.800.-$

Valor UF del día 09 de Diciembre de 2001

DOTACION MINIMA PARA CREACION OFICINA MAIPU

DIRECCION	NUMERO	GRADO	DIRECTIVO	PROF.	SUELDO	H.EXTRAS
TESORERO	1	6	1.448.801		1.448.801	249.080
SECRETARIA	1					
PERSONAL						
SEC.COBRANZA						
JEFE SECCION	1	8	949.994		949.994	205.200
DIRECTIVO	1	10	794.304		794.304	151.080
ABOGADO	1	10		794.707	1.589.414	302.160
RECAUDADORES	5					
ADMINISTRATIVO	2					
SECRETARIA	1					
CHOFER	1					
SECC.INGRESOS E INFORMAC.						
JEFE SECCION	1	8	949.994		949.994	205.200
DIRECTIVO	1	10	794.304		794.304	151.080
OPERATIVOS	5					
CAJEROS	4					
ANALISTAS	2					
CONVENIO	6					
COB.ADMIN.	2					
TOTAL DOTACION	35				6.526.811	1,263.800

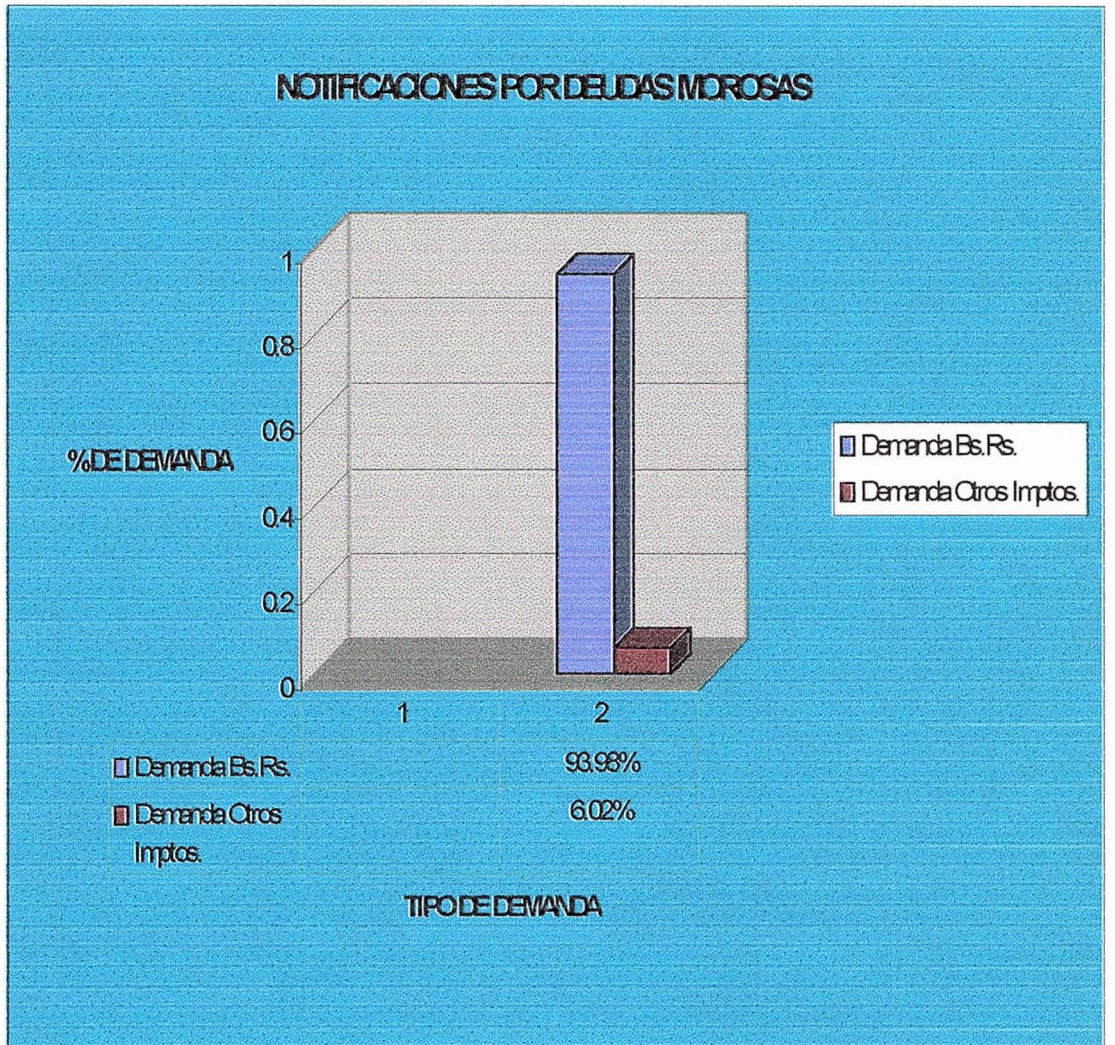
TOTAL COSTO ADICIONAL EN PERSONAL MENSUAL

USUARIOS DEL SERVICIO DE TESORERIAS DEL AREA SUR – PONIENTE

COMUNA	HABITANTES	IMPUESTO TERRITORIAL	IMPUESTO RENTA	BIENES RAICES	NOTIFICACIONES POR DEUDAS MOROSAS		
					ADUANA	FISCAL	EX-CORA
TALAGANTE	44.908	14.384	23.395	574	5	10	28
PEÑAFLO	50.148	13.791	23.685	836	26	29	25
ISLA DE MAIPO	20.344	5.016	20.678	369	2	5	2
EL MONTE	21.882	5.412	20.848	226	2	1	12
MAIPU	256.550	119.142	58.741	2460	42	75	13
CERRILLOS	72.649	16.106	28.106	657	31	20	0
TOTAL HAB.	466481	173.851	175.453				
TOTAL DEUDORES				5122	108	140	80

- 1) Aquí podemos indicar que la mayor afluencia de contribuyentes es por Impuestos a la Renta, ya que se ubica en zonas industriales y agrícolas, lo que se acerca al total de habitantes, exceptuando la Comuna de Maipú, donde aumenta el número de contribuyentes por impuestos de Bienes Raíces, por ser la zona residencial del Sector Sur Poniente.

- 2) La mayor Cobranza Masiva es en el aspecto de Deuda de Bienes Raíces, lo que significa el 93,98 % de las demandas y el 6,02 % corresponde a Otros Impuestos.



BIBLIOGRAFIA

LEY ORGANICA Y TEXTOS COMPLEMENTARIOS 1993

Art. N°30

D.F.L. 178 DEL MINISTERIO DE HACIENDA, Art.N°1,

Letra f. del 06.11.1981

RESOLUCION EXENTA N°1287 DEL DEPTO. JURIDICA

TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA, Art. N°5 del

19.06.1998.

DESCENTRALIZACION

FISCAL:MARCOCONCEPTUAL/CEPAL, Pag. 8, 1996

MANUAL PARA LA GESTION REGIONAL, FUNDACION

FRIEDRICH EBERT. 1995.

CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

TERRITORIAL EN EL PROCESO DECISORIO DEL

SECTOR PUBLICO/CEPAL DE SERGIO BOISSIER, 1996.

INFORME DE GESTION 1998-1999 TESORERIA

GENERAL DE LA REPUBLICA.

UNA VISION HISTORICA 2000 TESORERIA GENERAL

DE LA REPUBLICA.

PROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
CONSTRUCCION DE LA MISION Y VISION 2001, DEPTO
DE PERSONAL.

CIRCULAR NORMATIVA N°63 DEL 30.11.2000,
TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA.

PROYECTO APROBADO 2002, CREACION TESORERIA
PROVINCIAL SUR-PONIENTE, DEPTO. DE FINANZAS,
TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA.

