



PROCESO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA DE LA TESORERIA

REGIONAL SANTIAGO ORIENTE

UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO-2020

Alumno: Alexander Vio Coronil

Profesor Guía: Eduardo Morales Morales

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE EJECUCION EN
GESTION PÚBLICA**

Santiago 2021

Tabla de contenido

INTRODUCCION	4
ANTECEDENTES	5
Misión Tesorería General de la Republica	5
Visión Tesorería General de la Republica.....	5
Descripción y principios de los Impuestos	6
Tipos de impuestos	8
Plan de Fortalecimiento de la Cobranza Tesorería General de la República	10
Distribución de carga de trabajo cartera fiscal.	11
Estructura de Unidades de Cobro	11
ORGANIGRAMA TESORERIA REGIONAL SANTIAGO ORIENTE	12
*RECAUDACION DE IMPUESTOS FISCALES AÑO 2018 DE LAS UNIDADES DE COBRO DE TESORERIA ORIENTE (tabla 1)	16
RECAUDACION DE IMPUESTOS FISCALES AÑO 2019 DE LAS UNIDADES DE COBRO DE TESORERIA ORIENTE (tabla 2)	17
CANTIDAD DE DEMANDAS GENERADAS SOBRE DEUDORES DE IMPUESTOS DE FISCALES AÑO 2018 (tabla 3)	18
CANTIDAD DE DEMANDAS GENERADAS SOBRE DEUDORES DE IMPUESTOS FISCALES AÑO 2019 (tabla 4)	19
** RECUPERO ACUMULADO POR MES DE EMISION 2018 (tabla 5)	20
** RECUPERO ACUMULADO POR MES EMISION AÑO 2019 (tabla 6)	21
Análisis de tablas.....	22
Características y Clasificación de Deudores	23
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
OBJETIVO GENERAL.....	24
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	24
PREGUNTA DE INVESTIGACION.....	24
MARCO TEORICO.....	25
Reseña histórica de los Impuestos	25
Procesos de Cobranza	26
Digitalización del Estado	27
MARCO METODOLÓGICO.....	28
HERRAMIENTAS DE ANALISIS ORGANIZACIONAL	32

ANALISIS FODA	32
Aspectos positivos y negativos del actual proceso de cobranza administrativa de la Tesorería Regional Santiago Oriente.....	36
Entrevista a Recaudadores Fiscales dentro de la Tesorería Regional Santiago Oriente	38
Cambio de procesos análogos a digitales.	41
<i>¿Qué es la transformación digital?</i>	41
CLAVES PARA UNA TRANSFORMACION DIGITAL.....	42
Experiencias de cambio de procesos digitalizados.	42
Otra experiencia es la transformación digital es la de BUPA Chile, en una entrevista al gerente general Carlos Jaureguizar, señala:	44
CONCLUSIONES	46
PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA COBRANZA ADMINISTRATIVA DE LA TESORERIA REGIONAL SANTIAGO ORIENTE.....	48
BIBLIOGRAFIA.....	51
ANEXO 1	53

INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo, desarrollado en la Sección de Cobranza Administrativa de la Tesorería Regional Santiago Oriente, tiene el fin de poder evaluar cuáles son los problemas en los procesos a la hora de resolver los objetivos y dar algunas propuesta para el tema de aumentar el recupero de dinero y el pago de deudas morosas que existen por parte de los contribuyentes con el servicio de Tesorería.

Dentro de la Tesorería Regional Santiago Oriente se puede apreciar un porcentaje muy bajo de recupero, el cual no supera el 55% mensual¹, esto quiere decir, que con los mismos recursos tanto económicos, como humanos, se debería obtener una cantidad mayor de dineros de las carteras asignadas. Esto nos lleva a demostrar una debilidad en los procesos o gestión de la cobranza administrativa.

Esta información será objeto de análisis en el estudio, de modo que poder esclarecer cuales si es efectivo el proceso de cobranza administrativa que se está generando dentro de la Tesorería Regional Santiago Oriente.

Esto nos llevara a realizar un diagnóstico de probables deficiencias que existan dentro de la organización, para así, generar propuestas que nos servirán para aumentar el logro de los objetivos, en este caso, acrecentar el recupero.

¹ Información proporcionada por el Analistas de Carteras de la Tesorería Regional Santiago Oriente y Jefes de Unidades, correspondiente a los años 2018 y 2019.

ANTECEDENTES

La Tesorería Regional Santiago Oriente, depende directamente de la Tesorería General de la República, cuya propuesta, 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.

Misión Tesorería General de la Republica

“Somos la Institución responsable de recaudar, custodiar y distribuir los recursos del Tesoro Público, a través de una gestión moderna, eficiente y segura, que facilite la interacción con nuestros usuarios y los ciudadanos, contribuyendo al desarrollo del país”.

Visión Tesorería General de la Republica

“Ser reconocidos como un Servicio de excelencia, eficiente, seguro y confiable, que sea un referente a nivel nacional e internacional”²

²<https://www.tgr.cl/mision-vision/>

Descripción y principios de los Impuestos

Aceptada la necesidad del Estado para la vida en común y la búsqueda del bienestar colectivo, es preciso abordar la cuestión esencial de cómo se financia su estructura y funcionamiento. El Estado tiene, básicamente, dos vías para generar ingresos: una es a través de su propia actividad económica; la otra, mediante los impuestos aplicados a las propiedades y la actividad económica de las empresas y ciudadanos.

En general, se puede decir que los impuestos en Chile obedecen a una serie de principios, entre los que podemos nombrar:

Legalidad: se refiere a que no se podrá cobrar ningún impuesto que no se encuentre contenido en la ley.

Proporcionalidad: hace referencia a que los contribuyentes deberán contribuir de acuerdo a su capacidad económica; es decir, el importe de los impuestos debe tener relación y proporcionalidad con los recursos o ingresos de los contribuyentes.

Equidad: garantiza un trato igual a contribuyentes que se encuentren en la misma situación económica.

Las más importantes tienen que ver con las garantías constitucionales:

Los tributos deben repartirse de igual manera entre las personas, en proporción a las rentas o en la progresión y forma que determine la ley (Art. 19 N° 20).

- La ley no puede establecer tributos manifiestamente desproporcionados o injustos (Art. 19 N° 20).

- Los tributos que se recauden ingresan al patrimonio de la Nación, sin ser destinados a un fin específico, salvo que se trate de la defensa nacional o del desarrollo regional o local (Art. 19 N° 23).

- Los impuestos sólo pueden fijarse por ley de iniciativa exclusiva del Presidente de la República (Art. 65 N° 1).

La Constitución de 1980 ordena que los impuestos deben ser equitativos y efectuarse conforme a la ley, por tanto, no pueden aplicarse arbitrariamente.

Tipos de impuestos³

La Capacidad Contributiva es una de las teorías más aceptadas acerca del por qué pagar los impuestos y sobre quiénes deben pagarlos. A la pregunta de cuánto es lo que cada sujeto debe pagar de impuestos, esta teoría indica que cada ciudadano pagará tributos en relación de su poder económico. Esto en función a tres parámetros o indicadores:

1. Patrimonio.
2. Renta.
3. Gasto (o consumo).

Por tanto y en términos generales, la Teoría de la Capacidad Contributiva establece que paguen más los que:

- Más tienen.
- Más ganan.
- Más consumen.

Por lo mismo, los impuestos son clasificados según su tipo, en tres grandes grupos:

1. Impuestos Indirectos: impuestos que se aplican por el uso de la riqueza sobre las personas y, por lo tanto, indirectamente. Los impuestos son indirectos sobre las ventas, la propiedad, el alcohol, las importaciones, la gasolina, etc.

2. Impuestos Directos: son impuestos que se aplican directamente al titular de la renta o riquezas que los paga, de manera que se puede reconocer quién lo pagó y su monto. Dentro de los impuestos directos están aquellos contemplados en la Ley sobre Impuesto a la Renta, como los impuestos a las utilidades de las empresas o los impuestos personales.

3. Otros Impuestos: en esta categoría, se señalan otros impuestos que en general se escapan de la clasificación planteada desde el punto de vista del gasto y el ingreso.

³http://www.sii.cl/destacados/sii_educa/contenidos/contribuyentes/ed_fiscal/92-GA-201405295939.pdf

TABLA DE DESCRIPCION DE IMPUESTOS

TIPO	IMPUESTOS
Impuestos Indirectos	-Impuestos a las ventas y servicios (IVA) Impuestos a Productos Suntuarios. Impuestos a Bebidas Alcohólicas, Analcohólicas y Similares. Impuestos a Tabacos. Impuestos a los Combustibles. Impuestos a los Actos Jurídicos. (Timbres y Estampillas). Impuestos al Comercio Exterior, entre otros.
Impuestos Directos	Impuestos a la Renta de Primera Categoría. Impuestos Único de Segunda Categoría. Impuesto Global. Impuesto Adicional.
Otros Impuestos	Impuesto Territorial. Impuesto a las Herencias. Impuestos Municipales. Impuestos a los Casinos de Juegos.

Plan de Fortalecimiento de la Cobranza Tesorería General de la República

Durante el año 2009, fue creada la Sección de Cobranza Administrativa, instancia contemplada como parte del proyecto de fortalecimiento de la cobranza administrativa aprobado en el año 2008 por el Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN), sección dependiente de la División de Cobranzas y Quiebras. Este proyecto aprobó recursos extraordinarios e independientes del presupuesto normal de la cobranza, cuya implementación considera mejoras a nivel de negocio, estrategias, procesos, infraestructura, tecnología y recursos humanos.

Unos de los aspectos primordiales del fortalecimiento de la cobranza, es la aplicación del modelo de asignación de la cartera y la definición de las Unidades Operativas de Cobro (UOC) a conformar en cada Tesorería.

Para conformar la UOC se analizaron dos tipos de propuestas realizadas a nivel central; una, dice relación con las competencias y fortalezas de los recursos humanos disponibles en cada dependencia regional, y la segunda, con la composición de la cartera de cada tesorería, de modo de lograr homogeneidad en la gestión. El modelo de asignación contempla la distribución de la cartera entre las distintas UOC a través de un balanceo de la carga de trabajo que incorpora distintos criterios que permiten apoyar la estrategia de cobranza definida.

Distribución de carga de trabajo cartera fiscal.

Se estableció una distribución de cargas de trabajo para cada unidad operativa de cobro, consolidando todas las causas (demandas), en proceso de cobro judicial, por deudor. Es decir, sólo una unidad operativa de cobro tendrá la administración y gestión de un deudor, quien consolidará todas las demandas en tránsito de cobro.

Estructura de Unidades de Cobro

La estructura de cobro, está compuesta por Unidades Operativas de Cobro (UOC), entre sus funciones principales se encuentra la planificación, gestión y control de procesos de cobranza, en donde la dirección de los respectivos equipos de trabajo y la gestión de las carteras morosas, quedan a cargo de abogados/as jefes designados dentro del servicio.

Cada jefe de unidad tendrá a cargo al equipo de funcionarios/as los cuales serán el Staff administrativo y un equipo de funcionarios/as que conformarán las UOC.

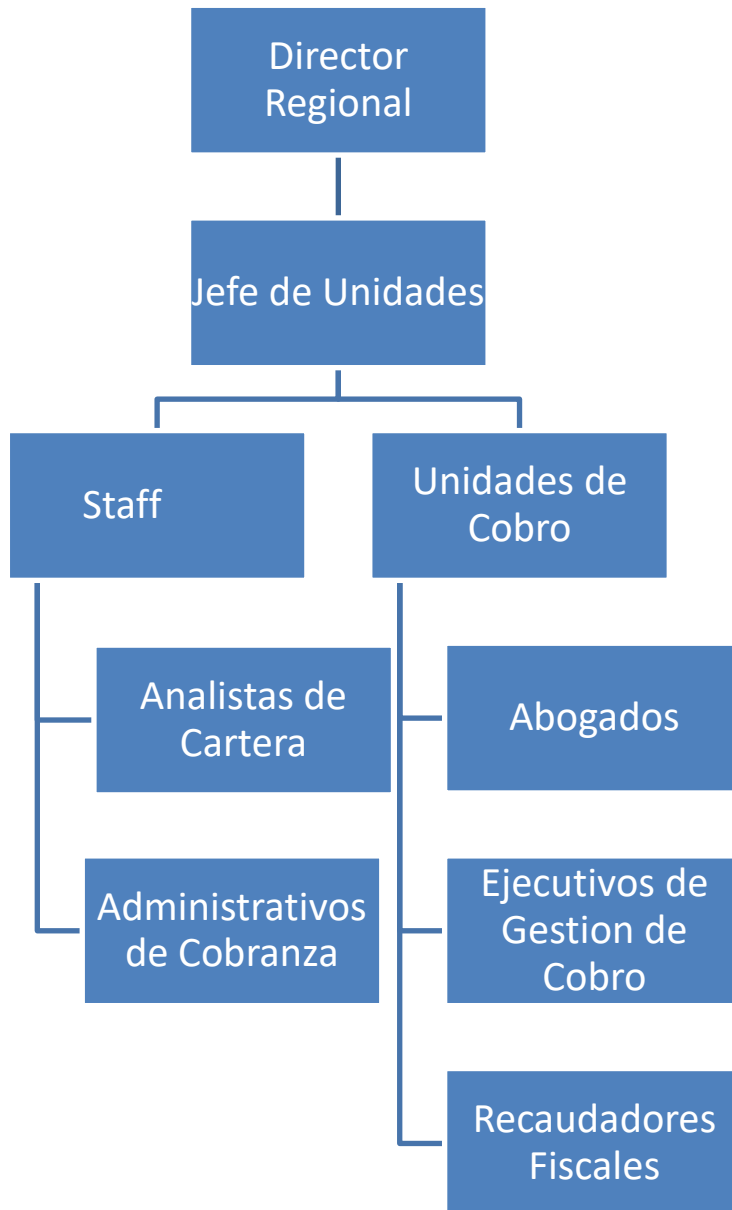
EL Staff estará conformado por funcionarios/as con el perfil de analistas de carteras y de administrativos de cobranza.

Las UOC estarán compuestas por un abogado/as de cobranza, que lidera el proceso de cobro, un ejecutivo de gestión de cobro y funcionarios/as recaudadores fiscales.⁴

La Tesorería Regional Santiago Oriente está compuesta por un sistema de cobro que incluye 38 funcionarios/as pertenecientes a la Tesorería General de la República y 2 funcionarios pertenecientes a la Municipalidad de Providencia, los que prestan apoyo administrativo.

⁴ Circular normativa 130, procedimientos de cobros y obligaciones tributarias, División de Cobranza y Quiebras

ORGANIGRAMA TESORERIA REGIONAL SANTIAGO ORIENTE



Cobranza Administrativa y Judicial

Cobranza Administrativa: Cuando un deudor no cumple con sus pagos de impuesto, se comienza este proceso, empieza un seguimiento de toda la cartera vencida, iniciando se así notificaciones, estas pueden ser de tipo, vía telefónica, o envío de cartas o e-mail.

Es la primera instancia del proceso de cobro, en esta etapa se busca obtener un compromiso con el deudor para el pago de sus impuestos morosos.

Cobranza Judicial: En esta se inicia con un proceso judicial para deudor moroso y que ha sido imposible obtener el pago de la deuda dentro de los 60 días hábiles, desde que cayó en mora y que todas las gestiones realizadas en la etapa administrativa no tuvieron resultados positivos.

Primera etapa del cobro judicial

La primera etapa de la cobranza Judicial, se inicia al finalizar la cobranza administrativa. Se desarrolla ante el Tesorero Regional o Provincial correspondiente en su calidad de juez Sustanciador. Despacha el “Mandamiento de Ejecución y Embargo” en contra de los deudores morosos demandados en cada expediente determinado, ordenando notificar, requerir de pago y embargar bienes suficientes que garanticen el pago de la deuda.

Segunda etapa del cobro judicial

Se realiza ante el Juez de letras en lo Civil competente, correspondiente al domicilio del demandado al momento de requerirle el pago. Se inicia cuando se solicitan medidas como:

- Remate de los bienes muebles embargados.
- Retiro de especies embargadas y designación de martillero.
- Solicitud de remate de los bienes raíces embargados, por deudas de impuesto territorial, impuesto fiscal y créditos fiscales.
- Petición de orden de arresto por impuesto de retención o por no presentación de la declaración jurada de sus bienes.

Estas unidades efectuarán las gestiones pertinentes cuando un contribuyente no cumpla con sus obligaciones tributarias.

Se iniciará en Tesorería un proceso de cobro continuo en el tiempo, mediante el cual se busca que el deudor/a pague los impuestos o créditos fiscales morosos, de acuerdo a las atribuciones que la ley entrega al Servicio de Tesorerías.

Los procesos de cobro constan de la impresión y firma de demandas, notificación de demandas, embargos y emisión de informes de recaudadores fiscales, inscripción de embargos, cierre administrativo, notificaciones 2º etapa, fallos de excepciones por abogado, suspensiones y exhortos.

Este plan es la primera experiencia que se ha tenido dentro de la Tesorería General De La República, razón por la cual no se puede comparar con otros proyectos, para así concluir estadísticas de su funcionamiento.

JUSTIFICACIÓN

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 Endeudamiento⁵. El ítem Impuesto es el más importante de todos los que componen dicho presupuesto, donde el Gobierno tiene su mayor ingreso para financiar al Estado de Chile, el que invertirá en proyectos sociales, seguridad ciudadana, becas, salud, etc.

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.

El no pago de las deudas fiscales es de suma importancia para los ingresos de la nación, ya que esta queda con bajos o nulos recursos económicos para la realización de proyectos para la comunidad que habita en el territorio nacional.

⁵ Ley de presupuestos Sector Publico

***RECAUDACION DE IMPUESTOS FISCALES AÑO 2018 DE LAS UNIDADES
DE COBRO DE TESORERIA ORIENTE (tabla 1)**

En MM\$

año 2018	UOC 1	UOC 2	UOC 3	UOC 4	UOC 6	UOC 8	ORIENTE
enero	\$388	\$331	\$419	\$401	\$221	\$261	\$2,020
febrero	\$334	\$235	\$317	\$374	\$198	\$227	\$1,684
marzo	\$377	\$231	\$336	\$364	\$358	\$272	\$1,938
abril	\$359	\$397	\$364	\$492	\$430	\$246	\$2,288
mayo	\$358	\$509	\$477	\$369	\$379	\$224	\$2,315
junio	\$334	\$239	\$328	\$280	\$247	\$249	\$1,677
julio	\$350	\$416	\$414	\$379	\$497	\$472	\$2,527
agosto	\$357	\$380	\$397	\$507	\$591	\$297	\$2,529
septiembre	\$338	\$373	\$262	\$458	\$361	\$260	\$2,051
octubre	\$253	\$377	\$394	\$377	\$557	\$351	\$2,309
noviembre	\$267	\$310	\$359	\$418	\$294	\$310	\$1,958
diciembre	\$346	\$315	\$380	\$283	\$282	\$179	\$1,785
TOTAL AÑO 2018	\$4,061	\$4,112	\$4,446	\$4,700	\$4,414	\$3,348	\$25,082

**RECAUDACION DE IMPUESTOS FISCALES AÑO 2019 DE LAS UNIDADES DE
COBRO DE TESORERIA ORIENTE (tabla 2)**

en MM\$

año 2019	UOC 1	UOC 2	UOC 3	UOC 4	UOC 6	UOC 8	ORIENTE
enero	\$346	\$358	\$250	\$342	\$312	\$296	\$1,904
febrero	\$293	\$315	\$286	\$335	\$334	\$302	\$1,865
marzo	\$304	\$355	\$366	\$438	\$446	\$308	\$2,217
abril	\$308	\$253	\$384	\$363	\$441	\$260	\$2,009
mayo	\$439	\$328	\$434	\$593	\$469	\$290	\$2,552
junio	\$272	\$321	\$397	\$372	\$350	\$232	\$1,944
julio	\$227	\$331	\$362	\$604	\$305	\$275	\$2,103
agosto	\$293	\$315	\$297	\$519	\$292	\$216	\$1,932
septiembre	\$375	\$291	\$370	\$470	\$267	\$173	\$1,946
octubre	\$312	\$243	\$396	\$568	\$463	\$400	\$2,382
noviembre	\$101	\$232	\$207	\$195	\$110	\$101	\$946
diciembre	\$403	\$497	\$458	\$374	\$365	\$366	\$2,464
TOTAL AÑO 2019	\$3,674	\$3,837	\$4,209	\$5,172	\$4,152	\$3,219	\$24,264
Dif en MM\$	-\$387	-\$275	-\$237	\$472	-\$262	-\$129	-\$818
Var 2019/2018 en %	-9.5%	-6.7%	-5.3%	10.0%	-5.9%	-3.9%	-3.3%

**CANTIDAD DE DEMANDAS GENERADAS SOBRE DEUDORES DE
IMPUESTOS DE FISCALES AÑO 2018 (tabla 3)**

año 2018	UOC 1	UOC 2	UOC 3	UOC 4	UOC 6	UOC 8	ORIENTE
enero	381	306	329	520	287	410	2,234
febrero	447	457	738	647	575	389	3,253
marzo	625	505	542	661	547	360	3,241
abril	670	746	602	670	607	383	3,679
mayo	599	617	522	745	475	423	3,382
junio	359	515	670	328	569	388	2,828
julio	548	515	779	683	672	598	3,795
agosto	312	458	530	646	686	383	3,015
septiembre	1,040	896	748	675	1,218	542	5,120
octubre	297	384	322	454	525	863	2,845
noviembre	381	490	294	498	595	603	2,860
diciembre	429	506	451	453	485	544	2,867
Total acumulado 2018	6,088	6,395	6,528	6,978	7,242	5,887	39,119

**CANTIDAD DE DEMANDAS GENERADAS SOBRE DEUDORES DE
IMPUESTOS FISCALES AÑO 2019 (tabla 4)**

año 2019	UOC 1	UOC 2	UOC 3	UOC 4	UOC 6	UOC 8	ORIENTE
Enero	328	335	467	431	444	303	2,308
Febrero	566	693	580	776	655	724	3,994
Marzo	506	453	522	592	550	445	3,068
Abril	314	321	510	472	593	238	2,449
Mayo	284	310	418	445	525	420	2,401
Junio	473	628	471	614	472	266	2,924
Julio	339	600	379	639	380	268	2,605
Agosto	324	149	250	415	411	148	1,697
septiembre	963	893	917	1,342	1,063	570	5,748
Octubre	863	676	834	776	1,058	880	5,086
noviembre	78	128	112	156	103	56	\$633
diciembre	862	940	996	1,015	934	726	5,471
Acumulado 2019	5,900	6,126	6,455	7,672	7,188	5,044	38,385
Diferencia año 2018 en MM\$	-\$188	-\$270	-\$73	\$694	-\$54	-\$843	-\$734
Diferencia porcentual	-3.1%	-4.2%	-1.1%	9.9%	-0.7%	-14.3%	-1.9%

**** RECUPERO ACUMULADO POR MES DE EMISION 2018 (tabla 5)**

en %

año 2018	UOC 1	UOC 2	UOC 3	UOC 4	UOC 6	UOC 8	ORIENTE
Emisión enero	75.4%	70.6%	65.8%	54.8%	55.2%	62.6%	63.6%
Emisión febrero	41.1%	54.3%	53.6%	35.3%	50.0%	45.5%	46.7%
Emisión marzo	53.6%	61.7%	58.5%	54.3%	57.3%	33.8%	54.2%
Emisión abril	42.2%	54.6%	42.2%	48.9%	36.6%	50.1%	45.8%
Emisión mayo	40.9%	35.4%	44.9%	46.9%	33.4%	32.8%	39.8%
Emisión junio	48.9%	34.9%	36.4%	52.5%	33.9%	41.9%	39.8%
Emisión julio	42.9%	47.3%	36.9%	47.1%	62.2%	47.4%	47.2%
Emisión agosto	37.2%	42.5%	49.5%	40.4%	44.6%	42.2%	43.2%
Emisión septiembre	30.9%	32.2%	41.0%	49.0%	33.0%	29.0%	35.3%
Emisión octubre	45.7%	33.6%	37.8%	30.7%	49.8%	28.9%	36.4%
Emisión noviembre	36.6%	24.9%	44.6%	34.2%	24.6%	28.0%	30.7%
Emisión diciembre	32.4%	17.9%	34.4%	15.2%	15.9%	18.6%	22.0%
Recupero Acumulado 2018	42.7%	41.4%	44.8%	43.2%	40.7%	36.9%	41.7%

**** RECUPERO ACUMULADO POR MES EMISION AÑO 2019
(tabla 6)**

en %

año 2019	UOC 1	UOC 2	UOC 3	UOC 4	UOC 6	UOC8	ORIENT E
Emisión enero	72.9%	71.2%	55.1%	62.3%	57.3%	55.0%	61.7%
Emisión febrero	51.6%	57.2%	56.8%	38.8%	52.7%	49.8%	50.7%
Emisión marzo	54.4%	45.5%	61.5%	63.5%	49.3%	57.8%	55.6%
Emisión abril	70.3%	46.1%	66.8%	54.0%	55.4%	58.7%	58.5%
Emisión mayo	50.8%	58.5%	52.4%	65.7%	54.7%	50.7%	55.7%
Emisión junio	48.3%	49.5%	62.8%	62.7%	65.1%	45.5%	56.4%
Emisión julio	38.0%	50.2%	48.8%	46.0%	41.6%	38.4%	44.9%
Emisión agosto	40.6%	51.5%	40.8%	54.9%	52.3%	42.4%	48.1%
Emisión septiembre	37.7%	31.1%	48.4%	38.3%	30.3%	23.9%	35.8%
Emisión octubre	18.6%	16.7%	30.3%	30.0%	21.5%	26.3%	23.9%
Emisión noviembre	3.2%	24.1%	14.5%	28.8%	0.0%	28.8%	17.5%
Emisión diciembre	26.3%	22.6%	18.4%	14.7%	12.6%	23.9%	19.4%
Recupero Acumulado 2019	40.9%	40.7%	45.6%	43.5%	39.4%	39.3%	41.7%
Diferencia puntos porcentuales año 2018	-1.7%	-0.7%	0.8%	0.4%	-1.2%	2.4%	0.0%

*Cifras entregadas por sección de análisis de cartera de cobro de Tesorería Regional Santiago Oriente.

** Recupero hace mención a establecer estándares mínimos de recaudación, tratando de lograr, con los mismos equipos de trabajos, bajo condiciones humanas y técnicas económicas similares, estos obtengan resultados similares, dentro de los porcentajes óptimos de recupero que pretende lograr la Tesorería Regional Santiago Oriente, los que en cada unidad deben ser de un 45 %.

Análisis de tablas

Se puede apreciar en los cuadros (1)(2)(3)(4), variaciones entre los años 2018 y 2019 tanto en recaudación como en emisiones de demandas, ya que al aumentar estas demandas se constata que las recaudaciones se mantuvieron más baja en el año 2019, se puede deber a que se generaron menos demandas durante el año 2019.

En el ámbito de recupero, se puede observar en los cuadros (5) (6) presentados, que lo óptimo, el cual es del 45% que solicita la Tesorería Regional Santiago Oriente, no se encuentran dentro de los porcentajes presupuestados.

La implementación de la cobranza administrativa en los últimos períodos nunca ha superado durante varios meses seguidos el 45% aceptado de recaudación efectiva, reflejando ello una debilidad en la gestión 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 Regional Santiago Oriente, en la cobranza administrativa, será, o su vez, esta no es efectiva respecto de las necesidades que tiene el Estado.

Características y Clasificación de Deudores

Las características de los deudores son, trabajadores independientes, de preferencia personas profesionales, en su mayoría emprendedores con negocios pequeños propios.

Además, empresas con casas matrices dentro de las comunas en donde la Tesorería Regional Santiago Oriente tiene jurisdicción, pero estas empresas que se consideran como grandes, no poseen deudas morosas considerables, en comparación con los pequeños y medianos empresarios, la mayoría del rubro gastronómico, inmobiliario y constructoras.

Hay una clasificación de deudores los cuales se pueden mencionar con las siguientes cualidades:

- Deudores que, teniendo los recursos económicos para pagar, estos esperan que la Tesorería los notifiquen de sus deudas, para así recién pagar, ellos saben que tienen deudas tributarias.
- Deudores que mientras no existan embargos de sus bienes, estos no pagan, pese a que tienen los recursos económicos para realizar los pagos, reclaman que el sistema tributario no es justo.
- Deudores que no pagan, y así querer eludir el pago de sus impuestos, y están dispuestos a asumir las consecuencias que la Tesorería pueda adoptar.
- Deudores que tienen la posibilidad de pagar sus deudas, pero permanentemente, realizan convenios con Tesorería y reprogramaciones de deudas, ya que estos pasan por buenos y malos momentos económicos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cobro de los contribuyentes morosos, no logra el porcentaje de recuperado esperado.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un Proceso de Digitalización de la Cobranza, que permita aumentar el recuperado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1) Identificar las principales debilidades del actual sistema de cobranza.
- 2) Conocer las experiencias de los funcionarios en los procesos de cobro administrativo.
- 3) Recabar la opinión de los funcionarios ante un eventual cambio en el mecanismo de cobranza.
- 4) Evaluar experiencias de digitalización de entidades análogas al de las unidades de cobranza.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Incorporar nuevos procesos a la gestión de Cobranza Administrativa impactara directamente en la disminución de la morosidad?

MARCO TEORICO

Reseña histórica de los Impuestos

En Chile desde su conquista se generaron impuestos, esto se realizó mediante la Real Célula de 1591, gravaba la venta y permuta de bienes raíces y muebles, venta de minas y fragmentos de buques y que se mantuvo vigente en nuestro país, hasta mediados del siglo XIX.

Posterior a la guerra del Pacífico (1879), los ingresos fiscales se sustentaron en los generosos impuestos del comercio internacional, como la exportación del salitre (respecto del que Chile mantenía un absoluto monopolio). Ello generó gran estabilidad en materia económica, permitiendo que el Estado se relajara en su intención de cobrar mayores impuestos al consumo interno o renta a las personas⁶.

Por Decreto del Ministerio de Hacienda en 1972 se organiza la Dirección General de Impuestos Internos y se le da una determinada estructura, a través de su primer reglamento orgánico. A nivel superior se crean las Inspecciones Generales de Renta, Bienes Raíces, Alcoholes, Especies Valoradas y Asesoría Jurídica, especializadas en la aplicación de las diferentes leyes tributarias vigentes. Se establece el Cuerpo de Visitadores y las Oficinas de Contabilidad, Personal y de Secretaría. Con los años, diversos decretos van estableciendo nuevas unidades técnicas, departamentos y oficinas. El Servicio reforma su estructura y acorta su nombre a Servicio de Impuestos Internos.⁷

Dichos impuestos sirven para financiar los servicios y necesidades que el Estado debe salvaguardar hacia los ciudadanos de la Nación.

⁶ Revista de Centro de Estudios Tributarios Universidad de Chile

⁷ http://www.sii.cl/sobre_el_sii/acerca/historia.htm

Procesos de Cobranza

El concepto de procesos se puede definir como un “*Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido*” (Inmaculada Blaya *Gestión por Procesos. Oficina de gestión y control de la calidad. Universidad Miguel Hernández*).

Otra definición de proceso señala que es una secuencia de pasos con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan las personas para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

Un **proceso administrativo** es un conjunto de pasos que se siguen para darle solución a un problema de administración. Para llevar a cabo un proceso correctamente, se deben respetar las metas, estrategias y políticas de la empresa; y además establecer objetivos claros para que el proceso sea fluido.

El proceso administrativo tiene cuatro **componentes**:

- **Planeación:** en este punto se investiga el entorno, se planean las estrategias, las políticas, los propósitos y las acciones a ejecutar a corto, mediano y largo plazo.
- **Organización:** en este paso se definen los cargos, las reglas y los comportamientos que deben tener todas las personas que se encuentran dentro de la organización. Aquí se dispone y se coordinan los recursos disponibles como los humanos, los materiales y los financieros.
- **Dirección:** en este nivel se ejecutan los planes, se motiva a los integrantes, se incentiva a la comunicación y se supervisa para alcanzar las metas establecidas.
- **Control:** en esta fase se evalúa el desarrollo general de la empresa.

En el proceso administrativo todos los componentes son importantes, cada parte tiene una función específica y si falla cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.⁸

Digitalización del Estado

Incrementar la productividad, la participación y los beneficios a los ciudadanos son algunos de los factores que están moviendo a los gobiernos a la digitalización. Y aunque Chile tiene buenos ejemplos, todavía queda por un largo camino por avanzar

⁸ <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>

MARCO METODOLÓGICO

La investigación de este estudio se basará en un análisis descriptivo del problema, a su vez, en experiencias que nos otorgaron los mismos funcionarios de la Tesorería Regional Santiago Oriente.

Esto nos llevó a realizar un estudio, tanto cualitativo y cuantitativo que nos condujo a generar una propuesta desde lo más general a lo más específico.

Se estudiarán datos proporcionados por el Departamento de Cobranza y Quiebras de la Tesorería General de la República donde se recopilan datos de carteras morosas, que conllevan a una retroalimentación con la Tesorería Regional Santiago Oriente.

Se explicará cómo, en el marco de modernización del Estado, afectará el clima laboral de los cambios de la digitalización de trámites administrativos.

Se planteará una conclusión de acuerdo con el desarrollo del estudio, con el fin de realizar propuestas concretas para mejorar el área.

Se Utilizará la herramienta de análisis organizacional conocida como la técnica de diagnóstico FODA, a partir de un profundo tratamiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dentro de la Tesorería Regional Santiago Oriente.

Diseño, enfoque y tipo de investigación.

La presente investigación se plantea desde un enfoque cualitativo.

Nos basaremos en las experiencias que tienen los diversos actores que generan la Cobranza Administrativa dentro de la Tesorería Regional Santiago Oriente, con el fin de conocer cuáles serían sus expectativas a la hora de enfrentar un cambio a las mejoras del proceso de Cobranza.

La investigación utilizara datos numéricos proporcionados, tanto del Departamento de Cobranza y Quiebras de la Tesorería General de la Republica, como de información proporcionada por la Sección de Análisis de Cartera de la Tesorería Regional Santiago Oriente, (estos se basarán en los años 2018 y 2019), en donde se recopila la información de cada cartera morosas que se ha trabajado, con el fin de analizar el por qué la falta de recupero que existe dentro de la Tesorería a investigar.

Estos enfoques nos llevaran a obtener la mayor cantidad de información con el fin de proponer ideas de posibles soluciones a nuestra pregunta a investigar.

Lo anterior nos lleva a determinar que el tipo de investigación se basara en análisis tanto descriptivo y explicativo.

Según el autor Hernández Sampieri (2014), tener un alcance descriptivo permite definir los fenómenos, situaciones, contextos y sucesos de los cuales se pretende recoger información, de manera independiente, esto nos servirá para recoger datos útiles para realizar una propuesta con el fin de poder lograr los objetivos ya planteados.

En tanto, una investigación explicativa va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos que nos llevaron a formular el problema en cuestión, está dirigido a responder las causas de los eventos que nos llevan a no poder obtener un porcentaje satisfactorio en el recupero que desea lograr la Tesorería Regional Santiago Oriente.

Universo o población y muestra.

La población o universo, es la cantidad de actores que intervienen en el proceso de cobranza administrativa. Para el diseño de la muestra a estudio, se tomará a los recaudadores fiscales, los que cumplen la función, en terreno, la realización de los cobros de los tributos fiscales.

El universo o población es la totalidad de funcionarios, de los cuales, se puede hacer un estudio, para lograr averiguar e intentar solucionar los objetivos ya planteados.

La muestra “es un conjunto de unidades o fuentes de datos que es preciso reducir a proporciones manejables para poder explorarlo”⁹(Carlos Sabino, método de investigación, 1992).

Para comenzar nuestra investigación, debemos delimitar el universo o población.

La muestra, como un subgrupo de la población o universo, es un reflejo de las características del mismo, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con claridad. Esta muestra de la población de interés será la cual se recolectarán los datos que nos servirán la proponer una solución al objetivo principal, y esta a su vez, debe ser representativa a la población. El investigador propone que de esta muestra se obtengan datos que generalicen a la población, por lo que el interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.

La población o universo, es la cantidad de actores involucrados en el proceso de Cobranza Administrativa en este caso será: Jefe de Unidad, Abogados, Ejecutivos de Cobranza y Administrativos de Cobranza.

Se utilizará muestra intencionada, que serían las personas responsables, en terreno, de la Cobranza Administrativa, el cual comprende a los Recaudadores Fiscales, que es el funcionario que actúa como ministro de fe para efectos de practicar la notificación, requerimiento de pago y embargos. Estos son actos que conmina al deudor moroso que efectúa el pago de la deuda cuyo cobro se le requiere.

⁹ https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf

Métodos de recolección de datos

Una de las estrategias de recolección de datos, será el método de entrevistas con preguntas semiestructurada, esto con el fin de que el entrevistado se exprese y así poder recoger experiencias e ideas que el entrevistado, en este caso el Recaudador Fiscal, pueda sugerir.

Se establecerá un guion de preguntas predefinidas, que, a su vez, tendrá la flexibilidad para introducir nuevos temas y preguntas por parte de los entrevistados.

Este método valora la interacción, estimula el diálogo y tiende a profundizar en el tema y entender cómo funciona el tema de la Cobranza Administrativa y sus posibles mejoras.

Otro método de recolección de datos, se basarán en textos institucionales, leyes del gobierno, resoluciones internas, planillas de cobranza, disposiciones y evaluaciones técnicas, estadísticas de recaudación.

HERRAMIENTAS DE ANALISIS ORGANIZACIONAL

Se trata de una revisión detallada de la información diagnóstica y de evaluación dentro de la organización, para así generar un análisis que nos llevara a una propuesta de solución del problema.

Este diagnóstico no aporta soluciones, aunque alerta sobre ciertas amenazas o debilidades, como así también muestra las fortalezas y oportunidades que pueden surgir.

Se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos por el diagnostico FODA y relatos de los mismos funcionarios y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar que es lo que está pasando dentro de la organización

ANALISIS FODA

Es una herramienta que nos permitirá analizar la situación dentro de una organización, a través de la realización de una lista de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que nos servirá para la toma de decisiones futuras. Esta es una matriz que nos dará a conocer que se está haciendo bien y todo aquello que representa un potencial riesgo.

Este diagnóstico se aplicará a las experiencias de los funcionarios de cobranza administrativa de la Tesorería Regional Santiago Oriente, con el fin de potenciar las capacidades positivas y disminuir las negatividades que poseen a la hora de cumplir sus funciones de cobro.

ANALISIS INTERNO

FORTALEZAS: Estas son las características positivas que perciben los integrantes de la organización que nos servirán como modelo, para así logran en conjunto los objetivos.

DEBILIDADES: Son los elementos negativos o inconsistencias de la organización, que afectaran al cumplimiento de los objetivos.

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES: Estas son situaciones o factores positivos que se dan en el entorno y que se deben aprovechar, ya que con ellos nos será más fácil lograr el objetivo dentro de la organización.

AMENAZAS: Son aspectos negativos que se pueden dar en el entorno, la idea es generar un plan para así aminorar los efectos perjudiciales que nos pueden llevar al fracaso como organización.

Con el siguiente análisis se logro apreciar cómo se encuentra la gestión de cobranza administrativa de la Tesorería Regional Santiago Oriente, para así detectar cuáles son los factores positivos y negativos que se puedan encontrar dentro de la organización, y como el medio puede afectar al objetivo, que en este caso es lograr un porcentaje óptimo de recupero.

Este análisis tuvo lugar en dependencias de la Tesorería Regional Santiago Oriente, se realizó en un encuentro de funcionarios, de los cuales participaron 12 de esta dependencia, quienes propusieron ideas de cuál sería el diagnóstico que existe dentro de la organización, para así poder analizar las interacciones entre aspectos positivos y negativos dentro de la institución. Un Abogado de Cobranza fue quien moderó esta instancia.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Los funcionarios están comprometidos con los objetivos de la organización - El servicio de tesorería está bien calificado por los contribuyentes - Gracias a la gestión de cobranza administrativa, logra que solo un menor porcentaje de deudores en mora, pase a cobranza judicial. - El nuevo sistema de convenios, logra que los contribuyentes tengan más acceso y facilidades para cancelar sus deudas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los sistemas de cobranza administrativa se encuentran desactualizados, lo cual no lleva al logro de los objetivos. - El personal no ha sido adecuadamente capacitado para asumir los nuevos riesgos a la hora del cobro. - Los ejecutivos que trabajan en el call center nombrado, no cuentan por los conocimientos profundos a la hora de resolver algún problema con los contribuyentes. - Poca instrucción de los funcionarios dentro las distintas áreas internas (operaciones/cobranza). - Alta inamovilidad laboral.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>-Aumentar la carga de cobro administrativo, para así evitar gastos económicos y humanos en cobros judiciales</p> <p>-La información proporcionada por los mismos contribuyentes pueden agilizar el proceso de cobro administrativo.</p> <p>-La información que nos pueden proporcionar otros servicios públicos, sirven para actualizar la base de datos que tiene el servicio de Tesorería.</p> <p>-Aprovechar las redes sociales más utilizadas por la población, para así poder generar un cambio o enseñanzas tributarias a los contribuyentes.</p> <p>-Mediante capacitaciones lograr que los contribuyentes estén con más conocimiento a la hora de pagar sus impuestos y que entiendan de qué se tratan estos.</p>	<p>-Poco conocimiento de las funciones que cumplen otros servicios públicos que trabajan en conjunto, como: Registro Civil, Servicio de Impuestos Internos, Conservador de Bienes Raíces.</p> <p>-Una escasa alianza digital con los servicios nombrados en el punto anterior.</p> <p>-Disminución de los aportes económicos del fisco, hacia el servicio de Tesorería.</p>

Aspectos positivos y negativos del actual proceso de cobranza administrativa de la Tesorería Regional Santiago Oriente.

Aspectos Positivos

Unos de los principales aspectos positivos dentro de la organización, es el compromiso que tienen sus funcionarios con satisfacer las necesidades de los y las contribuyentes.

La imagen corporativa de transparencia de la institución, hace que tenga una buena calificación por los contribuyentes.

El nuevo sistema de convenios, logra recaudar un porcentaje mayor, ya que da facilidades a los contribuyentes para ponerse al día con sus deudas.

Aspectos Negativos

Las herramientas para realizar el cobro administrativo estas desactualizadas, no se tiene acceso en línea a personas que cambiaron de domicilio, personas fallecidas, personas que ya pagaron sus deudas, etc. Esto nos lleva a no poder obtener el objetivo necesario, el cual es recuperado a 100% que sería la excelencia dentro de la Tesorería Regional Santiago Oriente.

También existe el poco conocimiento de los funcionarios dentro de las diferentes áreas de cobro administrativo, esto lleva a la imposibilidad de saber que función cumplen los diversos actores dentro de la organización. A raíz de esto, funcionarios se ven incapaces de poder resolver problemas a la hora de que un funcionario no se encuentre capacitado para asumir sus funciones.

Otra negatividad es la falta de un proceso de cobro que enlace digitalmente a las diversas instituciones del Estado, que se ven relacionadas con el cobro de la Tesorería Regional Santiago Oriente.

Dentro de la satisfacción que tienen los contribuyentes con el servicio, se puede apreciar, en varias opiniones, que poseen nulo conocimiento de los impuestos que se les cobra, y menos saben de los valores que estos tienen, esto se debe a la poca información que tiene el servicio de Tesorerías con sus “usuarios/as”.

Entrevista a Recaudadores Fiscales dentro de la Tesorería Regional Santiago Oriente

- 1- ¿Está de acuerdo con el actual proceso de cobranza administrativa que realiza la Tesorería Regional Santiago Oriente? Fundamente su respuesta.
- 2- ¿Qué cambiaría en el actual proceso de cobranza administrativa? Especificar.
- 3- ¿Por qué debe cambiar el actual proceso de cobro?
- 4- ¿Está satisfecho con los resultados de recupero obtenido en el último año? Si...No...Porque...
- 5- ¿A su parecer, la institución entrega las herramientas tecnológicas adecuadas para cumplir su función, para así lograr el objetivo presupuestado por la Tesorería Regional Santiago Oriente?
- 6- ¿Existe un ambiente propicio a la innovación, que facilite la cobranza administrativa? Fundamente su respuesta.
- 7- ¿Está de acuerdo con implementar herramientas tecnológicas, (sistemas de gps, uso de tablets, software de pagos automáticos) en el proceso de cobranza administrativa?

Resultados de entrevista a recaudadores de la Tesorería Regional Santiago Oriente

La entrevista ya propuesta fue realizada a cinco funcionarios, los cuales son Recaudadores de Cobro Administrativo, estos a su vez, son los encargados de realizar el cobro de los tributos, es por eso que se necesita conocer sus experiencias a la hora de gestionar la cobranza morosa.

Desarrollo de las preguntas

En primera instancia se puede apreciar un bajo porcentaje de entrevistados que aceptan el actual proceso de cobranza, pero tienden a nombrar que este se puede mejorar sustancialmente, ya que las nuevas tecnologías pueden hacer más eficaz su función.

Estos procesos no están de acuerdo a los nuevos tiempos y al nuevo estilo de clientes.

Por otra parte, se menciona, que la gestión (papel) ya está obsoleto, esto se puede apreciar con un alto porcentaje de los entrevistados que consideran así la gestión y necesitan herramientas tecnológicas más eficaces para mejorar su función.

Por otra parte, se propone en cambio de entregar papel físico, por una mejora tecnológica, ya sea el cobro mediante Tablet o teléfonos móviles para que el recaudador mediante esta plataforma pueda realizar su gestión.

Otro punto es que demuestran que las bases de datos no están actualizadas, es por eso que en muchas ocasiones, realizan en cobro a personas que no corresponden, o estos, ya se encuentran fallecidos, razón por la cual se pierde, tanto trabajo humano y/o económico.

Demuestran una que una falta de herramientas tecnológicas, *“el Servicio de Tesorería se encuentra con un atraso de 5 años aproximadamente en relación con las empresas privadas de cobranza”*. Otra de las respuestas comunes, que respalda la falta de instrumentos tecnológicos, es andar literalmente con mucho papel físico, ya que esto dificulta aún más las labores que deben cumplir diariamente y retrasa todos los procesos que deben cumplir a la hora de notificar las deudas a los y las contribuyentes.

En el ámbito de apertura de la institución a la hora de entregar renovarse a un ambiente aún más tecnológico, señalan que no existe un contexto propicio para implementar nuevas tecnologías, ya que por Ley se deben regir por lo que están dicen, *“Lamentablemente, estamos circunscritos a normativas legales rígidas como lo son el Código Tributario, Código Civil, Ley Orgánica Constitucional de la Tesorería General de la Republica y circulares normativas del Servicio, como lo es la N° 130 de la TGR. Mayores innovaciones deben ser propuestas con antelación y modificadas en las leyes”*

A la hora de están dispuestos a enfrentar un nuevo cambio de procesos de cobranza administrativa, estos se encuentran totalmente de acuerdo con esta implementación, solo si se les capacita de forma efectiva y a la vez, que estos procesos logren el objetivo, de mejorar el recupero de la Tesorería Regional Santiago Oriente.

Cambio de procesos análogos a digitales.

En un mundo cada vez más vertiginoso y con clientes con mayores necesidades y exigencias, es tarea de los equipos de trabajo, sin importar tamaño de las organizaciones, que estos deban definir procesos. El objetivo es formalizar actores, actividades y sus responsabilidades para garantizar un nivel de calidad de los productos y servicios.

Resulta imperioso que la Tesorería Regional Santiago Oriente, asegure que los procesos de cobranzas sean lo más eficiente posible y sin malgastar recursos innecesariamente, esto se debe a que cada proceso, ya sea este uno simple, como un proceso complejo, van relacionados entre sí para así lograr el resultado u objetivo deseado, eso es para que la institución u organización sea exitosa para así entregar respuestas ágiles a los contribuyentes y sus necesidades.

En el ámbito de cobranza se puede observar que los procesos de cobro son monótonos y estos se realizan con medios tradicionales, (recaudador va a domicilio a entregar notificaciones de cobro), así en cómo se malgasta tiempo humano y recursos económicos, que por estadísticas (recupero) no logran el objetivo presupuestado por las Tesorería Regional Santiago Oriente.

¿Qué es la transformación digital?

En lo que respecta a la transformación digital, también se observan las unidades de negocio y sus procesos, pero la comprensión va mucho más allá de la simple adaptación a las nuevas tecnologías digitales. Así, en la transformación digital se buscan soluciones o incluso se enrollan de nuevo los problemas, que se resuelven con la ayuda de la tecnología. Por ejemplo, el papel no se digitaliza simplemente y luego se procesa, sino que se considera si el proceso sigue siendo necesario o si puede simplificarse con la ayuda de nueva tecnología.

Así que la transformación digital no es otra cosa que la solución de problemas con los mejores medios técnicos (nuevos) posibles.¹⁰

¹⁰ <https://morethandigital.info/es/digitalizacion-vs-transformacion-digital-cual-es-la-diferencia/>

CLAVES PARA UNA TRANSFORMACION DIGITAL

Una de las claves es avanzar con medios tecnológicos, los cuales nos facilitaran el logro de los objetivos organizacionales, para esto existen diversos procesos digitales que nos ayudarán a afrontar la transformación:

- **La computación en nube**, por ejemplo, le otorga a la organización un acceso más rápido al software y datos que necesita, nuevas funcionalidades y actualizaciones, además de almacenamiento de datos, y le permite ser lo suficientemente ágil como para transformarse.
- **La tecnología de información** permite a una organización enfocar su inversión de talento y el dinero destinado a investigación y desarrollo en soluciones personalizadas que respalden sus requisitos y los procesos que lo diferencian en el mercado.
- **Las plataformas móviles** permiten que el trabajo se realice donde sea y cuando sea.
- **Las Redes Sociales** están nos permiten estar más rápidamente conectado con las exigencias y necesidades de los contribuyentes.

Experiencias de cambio de procesos digitalizados.

Una tesis realizada en argentina (Patricio Scordo, 2018, MBA, “ El impacto de la Digitalización en Sector Bancario Argentino, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires), nos llama a reflexionar sobre las nuevas capacidades que tienen los clientes a la hora de conseguir información de los productos que ofrece la institución, que los clientes están cada vez más “*exigentes con los servicios obtenidos y de las formas que se obtienen*”, y esto se debe a la herramienta tecnológicas que está ofreciendo la organización, esto sirve para que los clientes puedan comparar con otras instituciones precios, condiciones, facilidades de uso, entre otros.

Este modelo bancario hace su enfoque netamente en satisfacción del cliente, que los ha llevado a realizar un análisis profundo de las nuevas expectativas que estos tienen con la institución. *“Por ello, es importante recopilar y analizar la información de cada cliente y tener una visión de 360 grados de su comportamiento, entender como es su relación con la institución, lo cual es clave para anticipar las necesidades del cliente y ofrecerle soluciones personalizadas”*

Uno de los principales retos es posibilitar la utilización de herramientas tecnológicas a las distintas clases socioeconómicas y generacionales, esto nos lleva al problema que existe dentro de la Tesorería Regional Santiago Oriente, que los llamados “Millennials”, buscan la rapidez y agilidad en sus trámites, en cambio las generaciones etariamente mayores, prefieren ir a las sucursales para realizar sus operaciones.

Otro de los puntos que nos lleva a reflexionar, se refiere al cambio cultural que existe con las nuevas tecnologías, dentro de la misma institución, ya que, si no existe las adecuadas herramientas y/o conocimientos que se les entrega a los funcionarios dentro de la institución, no servirá de nada un cambio de procesos digitales, si los funcionarios no se sienten adecuadamente entrenados, para satisfacer las necesidades u objetivos de la institución

Otra experiencia es la transformación digital es la de BUPA Chile, en una entrevista al gerente general Carlos Jaureguizar, señala:

El gerente general de BUPA Chile, -que agrupa a Isapre Cruz Blanca e Integramédica, entre otros- Carlos Jaureguizar, comenta que desde hace cuatro años iniciaron el camino de la Transformación Digital. Partieron con la integración de procesos, y luego crearon una estrategia con foco en el cliente, usando el Net Promote Score (NPS) como uno de nuestros principales indicadores de gestión. Por ejemplo, en Cruz Blanca, el reembolso tomaba 20 días, idearon un proceso digital y hoy toma tres días.

“Son proyectos de negocio que tienen un componente digital muy fuerte, al final lo que vas a cambiar, es la experiencia digital del cliente, por lo tanto, te apoyas en lo digital”, explica el ejecutivo, añadiendo que “detrás hay equipos multidisciplinarios que consideran expertos en sistemas, pero también de clientes, marketing o comercial, que trabajan “muy pegados a los negocios”.

Plantea que el principal desafío en este proceso ha sido cultural, “que las personas entiendan que las cosas se pueden hacer de forma diferente, que las ideas no vengan del jefe, sino de las personas que están cerca del negocio, esos son los profesionales que hay que involucrar”.

Comenta que están migrando a la automatización, pero sin mermar el capital humano. “El cambio está en que si en una sucursal de la Isapre Cruz Blanca hacíamos 7 mil atenciones de siete minutos al mes, hoy hacemos 5.000, pero de 15 minutos, y en lugar de pagar el bono, estamos aconsejando al usuario donde se puede hacer una cirugía o a qué medico ir. Estamos migrando el servicio transaccional de las sucursales a uno de asesoría”.¹¹

¹¹ <https://redtransformaciondigital.cl/empresas-chilenas-reconocen-la-urgencia-de-la-transformacion-digital-pero-solo-la-mitad-tiene-una-estrategia/>

Estas experiencias se pueden transformar en oportunidades que debería prestar atención la Tesorería Regional Santiago Oriente, ya que se puede obtener como conclusión que la transformación digital que están presentando las instituciones nombradas nos esta llevan a un nuevo proceso de negocios, enfocados en los clientes y en beneficiar y solucionar los problemas que estos puedan tener con la institución, en el caso de Tesorería, al ofrecer nuevos canales tecnológicos, no podría llevar a captar más contribuyentes y ofrecer nuevos y más eficaces proceso de pagos, y a los recaudadores entregar nuevas herramientas de cobro, para así, mejorar sus funciones diarias.

CONCLUSIONES

Mediante la investigación que se desarrolló a la cobranza administrativa de la Tesorería Regional Santiago Oriente, se evidenciaron falencias a la hora de lograr el recupero que se desea dentro de la organización, una comparación entre los años 2018 y 2019, demostraron que, en ninguno de estos periodos, la totalidad de recupero fue del 100%, lo cual nos indica que hay bastantes insolvencias dentro del proceso de cobranza administrativa, razón por lo cual no se puede lograr el objetivo.

En tanto, mediante el diagnostico FODA, que se realizó a la organización, se puede apreciar que las tecnologías utilizadas por lo institución, no están acorde a los tiempos modernos, y estas en muchas ocasiones, están obsoletas. A su vez, la implementación de nuevas herramientas tecnológicas en casi nula, y menos existe una capacitación en nuevas tecnologías de digitalización, por su parte, las pocas herramientas tecnológicas, que se han propuesto (ya sea almacenamiento digital, correspondencia digital) no cumplen sus funciones, ya que, por ley, estas informaciones deben ir con un respaldo en papel físico, es por eso que no cumplen con la propuesta de eliminar los documentos físicos. Esto nos lleva a cuestionar la capacidad que tiene la organización para enfrentar a la nueva categoría de clientes, ya que estos está cada vez más informados y capacitados en avances tecnológicos que utilizan con otras instituciones, en la mayoría de los casos, privadas (bancos, instituciones financieras, empresas del retail, etc.), las cuales poseen unos proceso tecnológicos, mucho más avanzados de los que poseen el servicio de Tesorería, a pesar que una gran mayoría de clientes están de acuerdo y califican bien, el servicio de tesorería, estos no están de acuerdo por los procesos de cobranza que tiene el servicio de Tesorería. Otro aspecto es el doble trabajo que se realizada muchas veces por parte de los recaudadores fiscales, que van a notificar a deudores que cambiaron de domicilio, o que ya se encuentran fallecidas, esto sucede porque no existe una alianza interinstitucional entre los Servicios Públicos, que nos puedan ofrecer dicha información, como lo es el caso de Servicio de Impuestos Internos, Registro Civil o Conservador de Bienes Raíces.

Por otra parte, el servicio de Tesorería, no fomenta una conciencia tributaria hacia la ciudadanía, ya que en muchos casos, y sobre todo con las personas mayores, poseen nula información de que son los impuestos, que pasa si los pagos no son oportunos, las causas y consecuencias de la morosidad, o también como se genera el cobro y el porqué de estos cobros, a su vez, poseen nula información de los plazos de los cobros que tiene el servicio de Tesorería en cada una de sus etapas, ya que es de suma importancia que el contribuyente tenga claro estos plazos, para así no generar cobros innecesarios por desconocimientos de plazos y deudas. Esta labor de concientización a la ciudadanía de lo que implica tener deudas tributarias, pondría al servicio de Tesorería, como altos estándares de satisfacción de contribuyentes, se fortalecería el proceso de cobranza administrativa con el fin de lograr una mayor recupero de las carteras morosas.

La conclusión final nos lleva a validar el título de esta investigación, el cual pretende realizar una propuesta de mejoramiento al actual proceso de cobro existente en la Tesorería Regional Santiago Oriente, con el fin de poder aumentar su efectividad a la hora de elevar los porcentajes de recupero, establecer procesos de cobro acorde con los tiempos, implementar nuevas herramientas con el fin de aprovechar al máximo los recursos otorgados, para así cumplir con los objetivos dentro de la institución.

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA COBRANZA ADMINISTRATIVA DE LA TESORERIA REGIONAL SANTIAGO ORIENTE.

Estas propuestas que se presentaran, son planteadas del análisis que se realizó de los objetivos específicos expuestos en la investigación realizada, con el fin de poder generar respuestas al objetivo general que planteo el investigador. Dada la carencia del porcentaje de recupero que presenta la Tesorería Regional Santiago Oriente se hace necesario proponer procesos de cobranza administrativa, con el fin de aumentar el recupero y reducir la cartera de deudas morosas.

Las propuestas son las siguientes:

- 1) Implementar nuevos recursos tecnológicos para la ejecución de la labores de los recaudadores fiscales, ya que muchas veces incurren en doble trabajos, ya que deben notificar presencialmente, y a su vez, también vía correspondencia, esto se evitaría con herramientas tecnológicas que estén conectadas con la base de datos que posee la Tesorería Regional Santiago, con el fin de saber en terreno la deuda y el estado de esta, on line, con el fin de satisfacer de manera necesaria las dudas que puedan tener los contribuyente, y esto evitaría que este tenga que ir a la oficinas para enterarse de dicho cobro. Esta implementación de equipos tecnológicos, permitiría un proceso más efectivo a la hora de notificar las deudas morosas.
- 2) Las expectativas de los funcionarios con el servicio que presta el servicio de Tesorería, con poco conocidos, ya que las encuestas que realiza la institución son de carácter general, siendo los mismos contribuyentes quienes terminan proponiendo nuevos procesos a la hora de satisfacer sus necesidades, por esto es necesario crear vías adecuadas para entender las nuevas propuestas y conocer las percepciones que estos puedan tener, esto nos servirá para obtener una retroalimentación entre clientes y funcionarios dentro de la institución, con el fin de obtener una excelencia de los servicios prestados por la Tesorería Regional Santiago Oriente.

- 3) Digitalizar la comunicación dentro de las instituciones del Estado, esto va dirigido al que los oficios, procedimientos e instructivos oficiales, se transmitan de manera online, esto se lograría a través de una nueva plataforma tecnológica digital, con esto el desempeño que comunicación entre las diversas instituciones públicas, será mucho más eficiente y eficaz.
- 4) Todas las notificación cobro serán de manera electrónica, esto se logra mediante la creación de una domicilio digital que será designado a cada contribuyente. Esto se implementara tipo correo electrónico, en el cual se notificaran a cada contribuyente la deuda morosa, en qué etapa esta se encuentra y posibles convenios de pagos en el caso de que los haya, con esto se lograría una efectividad mucho mayor a la hora de notificar actos administrativos, ya que no existirá la excusa de cambio de domicilios, o cambio de correos electrónicos.
- 5) La digitalización de todos los trámites, ya sean estos las presentaciones que realizan los contribuyentes por cobros que no corresponden, alzamientos de prendas, etc., como los documentos que el servicio de Tesorería genera a la hora de crear un expediente administrativo, con el cual se procede a la cobranza administrativa, esto generara, un desempeño más rápido, ya que estos documentos entraran en una nube, en la cual se podrá ingresar mediante cualquier aparato tecnológico conectado a internet, también se apoyara a la cultura de cero papel, que serviría en demasía al medio ambiente.
- 6) Fusiones electrónicas de los servicios públicos y bancos, involucrados en la cobranza administrativa, esto quiere decir que en solo una página de internet , se podrán realizar todos los tramites que se requiere para pagar los tributos morosos, y así evitar las posibles consecuencias, a su vez, esto servirá, como por ejemplo, cuan se realiza un embargo una cuenta corriente de un contribuyente moroso, el recaudador fiscal tiene que ir presencialmente si esta tiene fondos para embargar, lo que causa una pérdida tanto de tiempo, como también, de recurso económicos para

la institución. Otro ejemplo si es que se embarga un bien raíz, o un bien mueble (vehículo) , y el contribuyente se pone al día con el pago de sus deudas, el contribuyente debe dirigirse personalmente a Tesorería a solicitar un oficio para el alzamiento de estas prendas embargadas, y este a su vez tiene un plazo de 10 días hábiles para ser generado, dicho oficio debe ser presentado en Registro Civil para que sea efectivo el alzamiento, esto se evitaría si todas las instituciones estarían online, en tiempo real, en una plataforma conjunta.

- 7) Las mejoras continuas son una gran posibilidad el objetivo de la institución, en este caso aumentar el recupero de la Tesorería Regional Santiago Oriente, ya que existe un alta inamovilidad laboral, y pocas capacitaciones para lograr entender o conocer, las labores que ejercen casa actor involucrado dentro de la cobranza administrativa, solo los recaudadores tienen el conocimiento de cómo practicar la cobranza administrativa, ¿ Qué pasa cuando los recaudadores no están, ya sea por licencias médicas o vacaciones?, esto genera días de perdidos para continuar con el proceso de cobranza, siendo que si hay más funcionarios capacitados con la ejecución de este proceso, estos días perdidos, se convertirían en días productivos.

BIBLIOGRAFIA

- Circular normativa N° 130, Procedimientos de cobro de obligaciones tributarias de dinero y demás créditos del sector público.
- Ley de Presupuestos del Sector Público, es necesario compatibilizar los recursos disponibles con el logro de metas y objetivos previamente determinados.
- Decreto Ley 830, Código Tributario, publicado el 31 de diciembre de 1974 y actualizado el 30 de abril de 2010, este es el marco normativo que establece las bases de cómo debe operar el Servicio de Impuestos Internos.
- Decreto Ley N° 825, regula los Impuestos a Valores Agregados (IVA).
- Balance de Gestión Integral, Ministerio de Hacienda, propone una nueva estrategia de negocios.
- Agenda de Modernización del Estado¹², esto lograra un fortalecimiento institucional y reorganización de las nuevas políticas públicas, a su vez, se obtendrá una mayor transparencia fiscal.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación.
- Ley 21180, sobre Transformación Digital del Estado, nos llevara a impulsar trámites más ágiles, para lograr una nueva cultura dentro de la Administración Pública, y así, ser más eficiente y eficaz.
- Tendencias de cobranza y recuperación de cartera del sector financiero¹³, nos lleva a entender como las nuevas tecnologías digitales nos llevaría a bajar costos operacionales y mejorar la asistencia hacia los contribuyente, generando canales más expeditos para el pago de sus tributos.
- Estrategia para la recuperación de la cartera morosa de ENACAL, estudio de una empresa Nicaragüense que se encarga de Obras Públicas, realiza una investigación que tiene el

¹²<https://www.hacienda.cl/el-ministerio/areas-de-trabajo/modernizacion-del-estado.html>

¹³<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>

objetivo de diseñar un plan estratégico para la recuperación de la cartera morosa e identifica los riesgos relacionados con la falta de recuperación.

- Estrategia de recuperación de carteras vencidas del sistema financiero popular y solidario del Ecuador, Observatorio Economía Latinoamericana, investigación que tiene como por objetivo el diseño de un plan de acción en la recuperación de carteras vencidas en cooperativas de ahorro, con el fin de disminuir el índice de morosidad.
- La cobranza para la recuperabilidad del capital de la cartera de clientes de Interbank, es la principal institución financiera de Perú, un estudio que se realizó por alumnos de la Universidad Inca de Garcilaso de la Vega, este proyecto busca encontrar el origen del problema de recupero de financiero, tomando como causante directa a las estrategias y procesos utilizados en la gestión de cobranza.

SITIOS WEB

- https://cdn.digital.gob.cl/filer_public/d3/e3/d3e3bb10-4ad2-4df8-adfa-b4ff69a658b6/agenda-de-modernizacion-del-estado.pdf
- <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges32.pdf>
- <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Dise%C3%B1o.pdf>
- <https://modernizacion.hacienda.cl/>
- https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-090X2014000200004
- https://www.digital.gob.cl/doc/Manual_de_servicios_digitales.pdf

ANEXO 1

El estudiante de Ingeniería de Ejecución en Administración Pública, Alexander Vio Coronil, quien se encuentra realizando el curso de Seminario de Título para optar al grado de Licenciatura de Ingeniería de Ejecución en Administración Pública.

El tema a tratar es proponer un cambio en los procesos de cobro para así lograr un aumento en el recupero dentro de la Tesorería Regional Santiago Oriente.

Es por esto que se requiere realizar una entrevista a los funcionarios encargados del cobro administrativo dentro de la organización, para así recabar información relevante sobre los actuales procesos que existen en la institución y así evaluar los problemas o dificultades que este tiene, con el fin de lograr el objetivo institucional.

A continuación se presentan las respuestas de los funcionarios entrevistados, todos solicitaron reserva de sus identidades, razón por la cual se presentaran anónimamente.

Entrevistado 1

¿Está de acuerdo con el actual proceso de cobranza administrativa que realiza la Tesorería Regional Santiago Oriente?

La cobranza administrativa se lleva a cabo a nivel central en Tesorería y me parece adecuada ya que envía comunicaciones de cobro administrativo, telefónicamente, vía mensaje telefónico, por carta y/o correo electrónico informando que se encuentra moroso en el pago de alguna obligación tributaria.

¿Qué cambiaría en el actual proceso de cobranza administrativa?

No cambiaría, me parece adecuada.

¿Por qué debe cambiar el sistema o la estrategia de cobro?

Las estrategias de cobro siempre van cambiando de acuerdo a la cartera de deudores morosos y actualidad económica del país.

¿Está satisfecho con los resultados de recupero obtenido en el último año?

Si, ya que se cumple el objetivo del cumplimiento de metas.

¿A su parecer, la institución entrega las herramientas adecuadas, estas sean de recursos humanos y/o tecnológicas para su cumplir su función, para así lograr el objetivo presupuestado por la Tesorería Regional Santiago Oriente?

Sí, es adecuada, aunque podría aumentar el Recurso humano en los momentos peak de la cobranza.

¿Existe un ambiente propicio a la innovación, que facilite la cobranza administrativa?

Desconozco el ambiente, ya que para mí la cobranza administrativa es la que se realiza a nivel central en tesorería.

¿Qué tan de acuerdo esta con implementar herramientas tecnológicas en el proceso de cobranza administrativa?

De acuerdo, siempre que se logre contactar y comunicar de forma más eficiente la situación tributaria al deudor moroso

Entrevistado 2

¿Está de acuerdo con el actual proceso de cobranza administrativa que realiza la Tesorería Regional Santiago Oriente?

Estoy de acuerdo con el proceso pero creo que hay muchas cosas que han ido quedando en el pasado y que deberían ir avanzando conforme a lo que la tecnología nos permite para que sea más eficiente.

¿Qué cambiaría en el actual proceso de cobranza administrativa?

Creo que las bases de datos con las que trabajamos no están al día, de manera que muchas veces las personas a las que cobramos no son las que corresponden, no tenemos una buena base actualizada con correos de los contribuyentes, por ejemplo.

¿Por qué debe cambiar el sistema o la estrategia de cobro?

Porque existe mayor posibilidad de contactar y notificar a nuestros contribuyentes a través de correos electrónicos (como primera etapa), lo que permitiría un pago inicial bastante alto y mayor recupero y rapidez en el cumplimiento de las metas.

¿Está satisfecho con los resultados de recupero obtenido en el último año?

Hasta mediados de año y dada la pandemia, estábamos muy lejos de cumplir las metas de recupero, pero últimamente y dado a una nueva estrategia, se ha ido avanzando.

¿A su parecer, la institución entrega las herramientas adecuadas, estas sean de recursos humanos y/o tecnológicas para su cumplir su función, para así lograr el objetivo presupuestado por la Tesorería Regional Santiago Oriente?

Faltan herramientas, sobre todo una nueva base tecnológica que facilite nuestro trabajo.

¿Existe un ambiente propicio a la innovación, que facilite la cobranza administrativa?

No mucho, cuesta que se adopten medidas en forma rápida.

¿Qué tan de acuerdo esta con implementar herramientas tecnológicas en el proceso de cobranza administrativa?

Muy de acuerdo, es lo que nos hace falta para hacer un proceso de cobro más efectivo.

Entrevistado 3

¿Está de acuerdo con el actual proceso de cobranza administrativa que realiza la Tesorería Regional Santiago Oriente?

Considerando que hace más de 10 años atrás no habían controles y se trabajaban expedientes masivos, creo que como se está llevando ahora está bien, pero podría estar mejor teniendo en cuenta el avance tecnológico y las nuevas herramientas que el sistema nos da, esta (la cobranza) podría ser mucho más eficiente.

¿Qué cambiaría en el actual proceso de cobranza administrativa?

El exceso de papelería, ya que en la empresa privada de cobranza se manejan carteras cargadas al celular o Tablet y desde esa plataforma el cobrador puede realizar la gestión.

¿Por qué debe cambiar el sistema o la estrategia de cobro?

Porque el deudor va cambiando y evolucionando y la cobranza debe ir al mismo ritmo que estos.

¿Está satisfecho con los resultados de recupero obtenido en el último año?

Si, aunque con una mejor estrategia más tecnologizada daría mejores resultados.

¿A su parecer, la institución entrega las herramientas adecuadas, estas sean de recursos humanos y/o tecnológicas para su cumplir su función, para así lograr el objetivo presupuestado por la Tesorería Regional Santiago Oriente?

Dentro de lo que la Tesorería entrega como presupuesto para la ejecución del cometido está bien y así lo reflejan los números, pero hay que tener presente que tecnológicamente la Tesorería se encuentra con un atraso de 5 años aproximadamente en relación a las empresas privadas de cobranza.

¿Existe un ambiente propicio a la innovación, que facilite la cobranza administrativa?

Para la gente contratada hace 5 años atrás, está abierta a mejoras continuas en la innovación, el problema se presenta con la gente mayor que se niega a salir de su zona de confort o bien están reticentes a enfrentar herramientas tecnológicas.

¿Qué tan de acuerdo esta con implementar herramientas tecnológicas en el proceso de cobranza administrativa?

Muy de acuerdo, ya que estas permitirán considerablemente el orden y la depuración de la cobranza, comenzando por un buen software de cobranza.

Entrevistado 4

¿Está de acuerdo con el actual proceso de cobranza administrativa que realiza la Tesorería Regional Santiago Oriente?

No estoy de acuerdo, debido a que cada vez los procesos de cobro se han circunscrito a un menor número de funcionarios tales como recaudadores fiscales y personal administrativo, triplicando el trabajo en terreno y en oficina, lo cual provoca que diligencias aumentan y la productividad comienza a decaer.

¿Qué cambiaría en el actual proceso de cobranza administrativa?

La distribución equitativa del trabajo en cobranza, la cual involucra la real asignación de trabajos de acuerdo al perfil de cada funcionario. Explico, cada funcionario es responsable de su labor y tareas de cobro de acuerdo a su perfil, pero lamentablemente siempre las labores se extrapolan a otras actividades que son encomendadas y quitan el tiempo necesario para realizar su propio trabajo, considerando “urgencias” que muchas veces no requieren ese canal.

¿Por qué debe cambiar el sistema o la estrategia de cobro?

El objetivo del cambio, según mi opinión, sería para distribuir mejor y más equitativamente la carga real de trabajo; no es posible que un funcionario desarrolle muchas veces labores de colegas que están ausentes o que a un determinado funcionario se le asigne mayor cantidad de tareas, porque es más capacitado que otro colega que está en un mismo puesto y con idéntico perfil de cargo... ahí comienza a disgregar la carga de trabajo que cada vez aumenta y en una tarea que es de por sí masiva a todo evento. No es posible que al final, se realicen ciertas actividades apelando a la “voluntad” de recibir trabajo extra sin una retribución remuneracional o de ascenso y desarrollo en la alicaída carrera funcionaria.

¿Está satisfecho con los resultados de recupero obtenido en el último año?

En el actual 2020, mucho se ha realizado con los funcionarios que hemos estado en forma presencial y en coordinación con colegas que apoyan vía teletrabajo... lamentablemente, de acuerdo a la ley, muchas de nuestras labores deben ser efectuadas de manera presencial; sin embargo, claramente no se ha logrado el resultado esperado debido a dos factores que quedarán en la historia:

a.- Estallido social (desde Octubre 2019 a la fecha) Dificultad de salidas y cobro de impuestos por la situación social y de hecho que ocurrió, con la exposición y falta de garantías en la seguridad e integridad de los funcionarios en los traslados a oficina y en las labores en terreno.

b.- Pandemia declarada (Marzo 2020 a la fecha) Baja sustancial en la cantidad de funcionarios que desarrollan labora de cobranza, por su alto promedio de edad, exposición a riesgos de contagios por ser labores en terreno y atención personalizada a contribuyentes. En lo personal, siento que sí se ha logrado el objetivo de recupero, en proporción al trabajo que hemos hecho a la fecha, porque claramente no es lo deseado ni lo logrado en anteriores años. Hoy, gracias al esfuerzo que los funcionarios hemos puesto en el día a día durante esta emergencia se ha logrado mucho en realidad. Es pero sea reconocido.

¿A su parecer, la institución entrega las herramientas adecuadas, estas sean de recursos humanos y/o tecnológicas para su cumplir su función, para así lograr el objetivo presupuestado por la Tesorería Regional Santiago Oriente?

En recursos humanos, siento que no, por el escaso personal que la pandemia vino a acentuar para el desarrollo de labores de cobranza. Los funcionarios son pocos para las enormes labores que se desarrollan y como dije anteriormente, las suplencias son pan de cada día, por lo que la rotación y ascensos no existen prácticamente. En el aspecto tecnología, se ha avanzado bastante, con servicios “on-line”, mejora de Hardware en oficinas ya sea para el cliente interno como externo, en eso estamos mucho mejor.

¿Existe un ambiente propicio a la innovación, que facilite la cobranza administrativa?

No existe ese ambiente. Lamentablemente, estamos circunscritos a normativas rígidas como lo son el Código Tributario, Código Civil, Ley Orgánica Constitucional de la Tesorería General de la República y circulares normativas del Servicio como lo es la N° 130 de la TGR. Mayores innovaciones deben ser propuestas con antelación y modificadas en la ley, aunque la operatividad dependerá de las autoridades superiores del Servicio, quienes se apegan estrictamente a lo dictaminado por la ley en cuanto al cobro de impuestos. A eso, se suma la interdependencia que existe con el Servicio de Impuestos Internos (SII), con una criticable comunicación de la información que se recibe de parte de ellos quienes fiscalizan las declaraciones y giros de impuestos a nivel nacional. Eso para otra entrevista...

¿Qué tan de acuerdo esta con implementar herramientas tecnológicas en el proceso de cobranza administrativa?

Plenamente de acuerdo, es lo mejor que puede pasar. Las mejoras tecnológicas facilitan comunicación, cobro y pago de impuestos. Ejemplos de ello pueden ser las Notificaciones digitales, servicios “online” al contribuyente, pagos vía transferencias electrónicas, pago por Webpay, Transbank, reuniones y consultas de contribuyentes vía internet, para ordenar la cantidad de consultas que son masivas y con las cuales ganamos tiempo todos y se dan mejoras en tiempos de atención al contribuyente y en la labor interna en el Servicio.

Entrevistado 5

¿Está de acuerdo con el actual proceso de cobranza administrativa que realiza la Tesorería Regional Santiago Oriente?

En parte, de mi punto de vista nosotros como recaudadores fiscales, nuestros intereses es salir, para los viáticos y cumplir con los promedios de salida y así cumplir con las metas de TGR, y ganar los bonos de fin de año.

¿Qué cambiaría en el actual proceso de cobranza administrativa?,

Tener más injerencia en la ruta asignada, que un día pueda salir con un par de diligencias, como al otro día salir con más del promedio del mes.

¿Por qué debe cambiar el sistema o la estrategia de cobro?

No lo sé, como recaudadores no tenemos injerencia en la estrategia de cobro.

¿Está satisfecho con los resultados de recupero obtenido en el último año?

Cómo ciudadano chileno no estoy satisfecho, sin embargo como recaudador si por los bonos recibidos este año

¿A su parecer, la institución entrega las herramientas adecuadas, estas sean de recursos humanos y/o tecnológicas para su cumplir su función, para así lograr el objetivo presupuestado por la Tesorería Regional Santiago Oriente?

No, quisiera que mi institución implemente mas tecnologías, no tener tanto papel, tener una aplicación con la cual efectuar las notificaciones.

¿Existe un ambiente propicio a la innovación, que facilite la cobranza administrativa?

No, ya que como institución pública, uno debe hacer lo que la ley dice, y por lo tanto la innovación se tarda mucho

¿Qué tan de acuerdo esta con implementar herramientas tecnológicas en el proceso de cobranza administrativa?

Sería fantástico, sin embargo la innovación es muy lenta.