



“ANÁLISIS DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO TÉCNICO – FINANCIERO DE PROYECTOS Y BECAS Y REDISEÑO DE SUBPROCESOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS, COBRANZA ADMINISTRATIVA Y COBRANZA JUDICIAL”

## PRODUCTO N°2: RESULTADOS FINALES DEL ANÁLISIS Y REDISEÑO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS



Agencia  
Nacional de  
Investigación  
y Desarrollo

ELABORADA POR:  
CLIODINAMICA LIMITADA



Santiago, mayo del año 2021

## CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	OBJETIVOS	4
	1. OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORÍA	4
	2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DOCUMENTO	4
III.	ENFOQUE METODOLÓGICO	5
IV.	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN SECUNDARIA Y OPERACIÓN DEL PROCESO	8
	1. CARACTERIZACIÓN DE LA DEUDA	8
	2. REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LAS BASES Y LOS CONVENIOS	14
V.	ANÁLISIS DE OPERACIÓN DEL PROCESO	15
	1. DETERMINACIÓN DE DIFERENCIAS, CARENCIAS Y ELEMENTOS COMUNES EN LA OPERACIÓN	15
	2. EVALUACIÓN DE LOS FLUJOS DE PROCESOS	18
VI.	VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL MARCO NORMATIVO	32
	1. CONVENCIONES Y CAUCIONES	33
	2. RENDICIÓN DE CUENTA	35
	3. COBRANZA ADMINISTRATIVA	36
	4. COBRANZA JUDICIAL	37
VII.	PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN DE RIESGOS	40
VIII.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA GESTIÓN DE OPERACIONES	43
	1. PROPUESTA DE SOLUCIÓN EN GESTIÓN DE FONDOS	43
	2. PROPUESTA DE MEJORAS BASE	48
	3. PROPUESTAS DE MEJORAS A LOS ACTUALES SISTEMAS COMPUTACIONALES	52
	4. PROPUESTA DE REDISEÑO DE LOS PROCESOS	56
IX.	ANEXO	60

## I. INTRODUCCIÓN

---

La Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), trabajó durante el año 2019 en el levantamiento de sus procesos de Negocio con miras en la transformación e instalación de la nueva Agencia con miras al año 2020. Desde ese levantamiento, se identificó que los Programas institucionales realizaban tres grandes etapas dentro de su proceso – con diferencias en actividades, responsables y otros – pero que en su contenido se podrían agrupar en general según; elaboración de bases y convocatoria, selección y adjudicación y seguimiento técnico y financiero. Además, en el marco de este proceso de acompañamiento, se logró corroborar la importancia que poseen los procesos de soporte dentro del flujo general de este macroproceso, donde se vinculan a los Departamentos Jurídicos, de comunicaciones, tecnología y procesos, administración y finanzas, gestión de personas, entre otros.

Un elemento común a los procesos de negocio y en los cuales intervienen las Subdirecciones, el Departamentos de Administración y Finanzas y Fiscalía, corresponde a los subprocesos de rendición de cuentas, cobranza administrativa y judicial. Todo ellos, fueron analizados en profundidad para determinar diferencias, carencias y elementos comunes en la operación transversal de los subprocesos.

A partir de lo anterior, se realizó un análisis de los flujos, identificando problemáticas puntuales dentro del flujo general de la gestión actual de los proyectos de ANID, junto con ello también se procedió a realizar un análisis preliminar de las cargas de trabajo mediante el método de estándares subjetivos, el cual consiste en determinar el tiempo de las tareas a partir de estimaciones realizadas por actores expertos con un amplio conocimiento de dichas funciones.

En paralelo, se fue realizando un análisis respecto al cumplimiento del marco normativo que rige a las cobranzas administrativa y judiciales, el cual se levantó a partir de reuniones y entrevistas con actores claves institucionales de los subprocesos involucrados y en base de la revisión de información secundaria.

A partir del análisis de información realizado, se proponen diversos escenarios de soluciones para una mejor gestión del proceso de seguimiento financiero de los proyectos y becas, y del subproceso de rendiciones de cuentas, cobranza administrativa y judicial. Estas propuestas se analizan a partir de la gestión de fondos de aquellas deudas con obligaciones incumplidas prescritas y deudas con obligaciones vigentes, con foco en mitigar riesgos futuros de acumulación de deuda. Finalmente, se proponen mejoras que buscan transformar la gestión actual fortaleciendo las estrategias de cobranza y la digitalización de los procesos involucrados.

## II. OBJETIVOS

---

De acuerdo a los requerimientos estipulados en las bases técnicas de la consultoría, los objetivos sobre los que se enmarca esta propuesta son los siguientes:

### 1. OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORÍA

---

Mejorar la eficiencia institucional a través de la estandarización y rediseño de los procesos de seguimiento y control técnico – financiero y subprocesos de rendiciones de cuentas, de cobranza administrativa y judicial de la ANID.

### 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DOCUMENTO

---

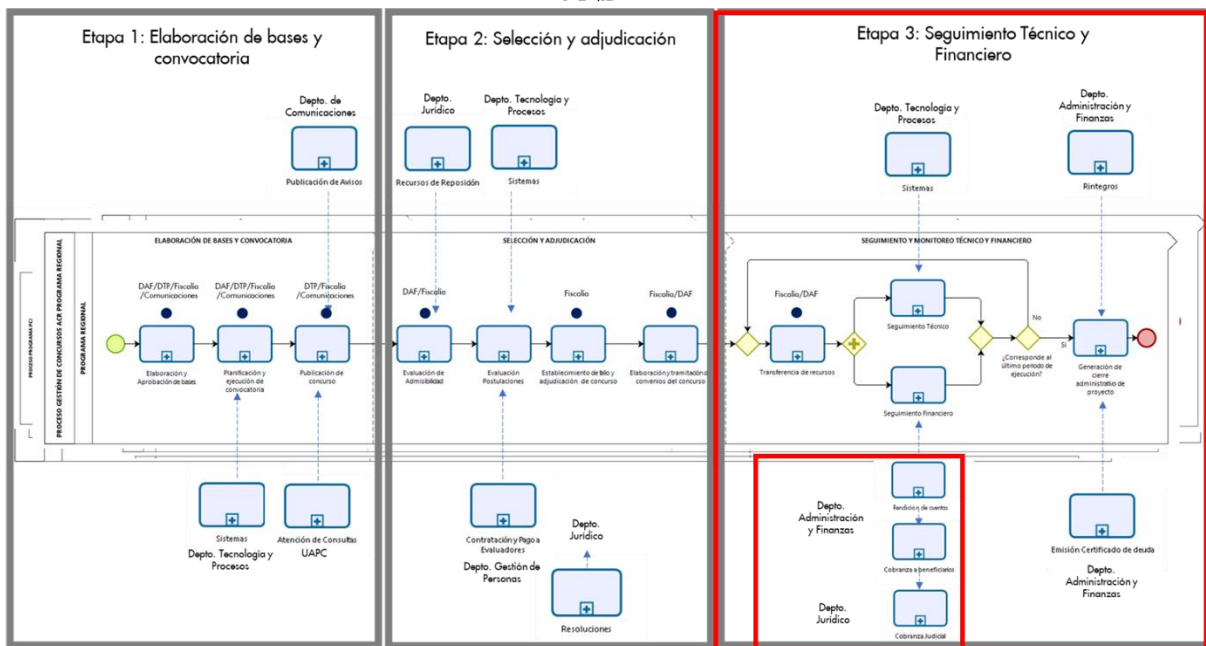
De acuerdo a los lineamientos metodológicos y al objetivo general de estudio, los objetivos específicos que se buscan desarrollar en el documento son los siguientes:

1. Analizar la información documentada y en operación del proceso de seguimiento y control técnico – financiero y subproceso de rendición de cuentas, cobranza administrativa y judicial.
2. Determinar de manera preliminar las diferencias, carencias y elementos comunes en la operación del proceso de seguimiento y control técnico – financiero y subprocesos de rendiciones de cuentas, cobranza administrativa y judicial.
3. Evaluar los flujos y las cargas de trabajo asociados a la gestión de operaciones de procesos de seguimiento y control técnico – financiero y subprocesos de rendiciones de cuentas, cobranza administrativa y judicial.
4. Verificar el cumplimiento del marco normativo actual aplicable a los procesos de seguimiento y control técnico – financiero, y subprocesos de rendiciones de cuentas, cobranza administrativa y judicial, tanto desde el punto de vista de la agencia como de las entidades beneficiarias.
5. Proponer mejoras y/o rediseño al proceso de seguimiento y control técnico – financiero, y subprocesos de rendiciones de cuentas, cobranza administrativa y judicial.

### III. ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque metodológico sobre el cual se enmarca el desarrollo del análisis de los procesos de seguimiento financiero en las áreas de negocio y a su vez, los subprocesos de rendición de cuentas, cobranza administrativa y judicial, se caracteriza por la convergencia de múltiples fuentes de información, que permiten entregar conclusiones y recomendaciones desde una perspectiva integral de los procesos.

Figura 1. Identificación de procesos comunes y vinculación de las áreas de soporte en los procesos de negocio de ANID



Fuente: Elaboración ClioDinámica en el marco de la consultoría de levantamiento de los procesos de negocio de ANID

En primer lugar, se llevó a cabo la revisión y análisis de la información secundaria y operacional del proceso. En cuanto al levantamiento de información secundaria, este contempló la revisión de una muestra representativa de bases y convenios pasados y vigentes, con el objetivo de detectar las principales problemáticas que se presentan en aquellos instrumentos y cómo aquello repercute en el problema central que presenta esta institución producto del incumplimiento de las obligaciones que contraen los beneficiarios con la ANID

Junto con la revisión de las bases y los convenios se revisaron las normativas relacionadas con los procesos involucrados, es decir, resoluciones, leyes, dictámenes propios de ANID y normativas generales para instituciones beneficiarias, con el fin de identificar oportunidades y brechas en los procesos y también para proponer posibles escenarios de solución a la

problemática respecto a la magnitud de la deuda que se ha ido acumulando a través de los años.

A continuación se presenta las principales normativas que fueron revisadas en el marco de esta revisión documental.

**Tabla 1. Revisión normativa**

Normativa	Descripción
Ley N° 19.862	Establece Registros de las Personas Jurídicas Receptoras de Fondos Públicos
Resolución N°30/2015	Fija normas de procedimiento sobre la rendición de cuentas aplicable a todos los servicios e instituciones a que se refiere el artículo 2° del decreto ley N° 1.263
Ley N° 19.880	Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado
Dictámenes de Contraloría General N°15.978/10	Señala que las instituciones nacionales pertenecientes a la administración del Estado, no existe obligatoriedad de garantizar o asegurar el cumplimiento de compromisos contraídos entre Órganos de la Administración de Estado
Dictamen n° 42623	Señala lo referido a la consulta de que, si la regulación sobre rendición de cuentas permite conciliar la entrega de nuevos haberes a terceros con algún grado de análisis de la documentación de transferencias previas, aportada por éstos para cumplir con dicho deber.
Resolución 07/2019 y 08/2019	Fija normas sobre exención del trámite de toma de razón
Resolución 7171/2014	Instructivo general de aplicación de procedimientos financieros a beneficios de CONICYT del Departamento de Administración y Finanzas.

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Además de la revisión normativa, se realizó un análisis de la data que actualmente posee ANID, es decir, planillas de deudas vigentes, rendiciones de cuenta, dotación y datos referidos a la cobranza administrativa y judicial, para el entendimiento de la magnitud del problema central, y conocer las posibles soluciones tanto de las deudas acumuladas como las futuras. A continuación, se presentan las principales BBDD utilizadas en la revisión secundaria.

**Tabla 2. Detalle de la revisión de bases de datos de ANID**

Base de dato	Descripción
Detalle de deudas al 31 – 01 – 2021	Detalle de las deudas morosas, vencidas y sin retraso por proyecto, beneficiario, Programa, cuota, fechas, clasificación de rendición y otros.
Rendiciones pendientes al 30 – 11 – 2020	Detalle de las deudas correspondientes a los proyectos que contienen rendiciones pendientes.
Dotación UCR y Unidad de Cobranza	Cantidad de personas que trabajan actualmente en la Unidad de Control de Rendición de Cuentas y en la Unidad de Cobranza
Resumen pagos y Aplicaciones (a enero 2021)	Detalle del historial de los movimientos, pagos y aplicaciones de las transferencias y rendiciones de cuenta.
Consolidado Info Cobranzas Entrega	Describe el estado, fecha de ingreso, saldo y otras características de la deuda por proyecto y beneficiario, clasificando la deuda por regularización, expediente, extinción de obligaciones y si fue enviada al CDE.
Garantías vigentes ANID 08-03-2021	Caracterización de las garantías vigentes, describiendo tipos de garantías, fechas de vencimiento, por proyecto, Programa y beneficiario.
Archivo cobranza	Caracterización de las deudas en proceso de cobranza administrativa.

Fuente: Elaboración ClioDinámica

Por otro lado, se realizó un levantamiento de información primaria a través de reuniones con el equipo involucrado en los procesos y subprocesos de seguimiento financiero, rendición de cuenta, cobranza administrativa y cobranza judicial, con el fin de entender la problemática, identificar posibles brechas y determinar las diferencias, carencias y elementos comunes en la operación de los procesos.

En la siguiente tabla se observan los participantes y el detalle de qué consistió cada una de las reuniones con actores claves institucionales.

**Tabla 3. Reuniones con equipo involucrado en los procesos y subprocesos**

Participantes	Reunión
Cristian Cavieres	Información sobre el proceso de rendición de cuentas y proceso de emisión de certificado de deuda
Judith Amigo	Información sobre el proceso de cobranza administrativa – Programas – becarios
Fiscal Juan Vial y Susana Quiroz	Proceso de cobranza judicial
Jimena Oyarzun Lucero y Paulina Rubio	Información del seguimiento financiero en la S. de Investigación Aplicada

Jeamy Azua y Andrea Zuñiga	información del seguimiento financiero en la S. de Redes, Estrategia y Conocimiento
Patricio Cárcamo y Rodrigo Osses	Información sobre procesos de Auditoría Interna
Catherine Haacke, Andrea Hernandez, Andreina Gutierrez	Información seguimiento financiero en la S. de Capital Humano
Jose Cifuentes Quezada	Información seguimiento financiero en la S. Proyectos de Investigación
Katerine Nunez Cuevas	Información seguimiento financiero en la S. de Centros

Fuente: Elaboración ClioDinámica

## IV. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN SECUNDARIA Y OPERACIÓN DEL PROCESO

Este análisis de la situación actual de proceso de seguimiento y control técnico – financiero y los subprocesos de rendición de cuentas y cobranza administrativa y judicial, se enmarca en la revisión sobre la base de la documentación de la situación actual del proceso, tales como la caracterización de la deuda, sus temporalidades y un análisis de las bases y los convenios de los Programas de las Subdirecciones.

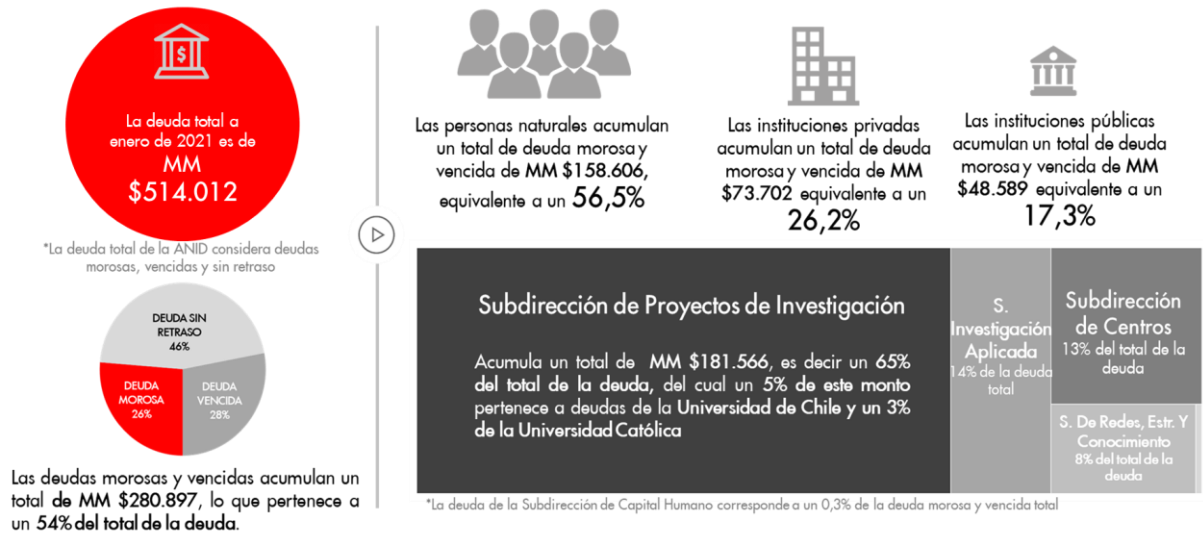
### 1. CARACTERIZACIÓN DE LA DEUDA

Este apartado se realiza un análisis de información secundaria y principalmente sobre en la base de datos llamada "Detalle deuda al 31-01-2021", proporcionada por la Unidad de Control de Rendiciones (UCR). En tal información se desprende tres tipos de deuda, la primera es la "Deuda sin retraso", la cual se refiere a los fondos transferidos y que actualmente no han incumplido sus obligaciones. La segunda es "Deuda vencida", esta se refiere a las deudas que se encuentran registradas después de un año luego de la transferencia de recursos. Por último, la "Deuda morosa" corresponde a los fondos que se encuentran registrado luego de dos años desde que se transfirió la cuota.

Es por ello que la deuda total de ANID es de MM \$517.751, la cual considera deudas morosas, vencidas y sin retraso, donde el 54% corresponde a las deudas morosas y vencidas, es decir, que tienen más de un año de incumplida la obligación.

En la siguiente figura se puede ver que la mayor cantidad de deuda pertenece a personas naturales, y que la Subdirección de Proyectos de Investigación posee un 65% del total de la deuda morosa y vencida. A continuación, se presenta un cuadro resumen con los principales elementos que permiten caracterizar la deuda vigente.

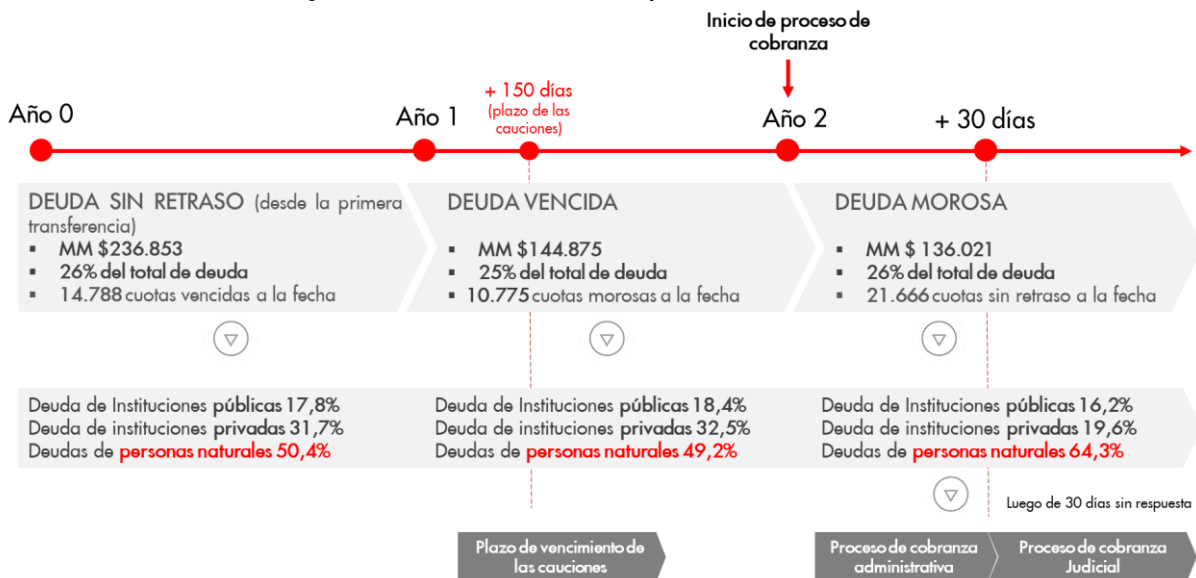
**Figura 2. Caracterización de la deuda total, morosa y vencida**  
RESPECTO A LA DEUDA VENCIDA Y MOROSA



Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a Base de datos llamada "Detalle Deuda al 31 - 01 - 2021"

Tal como se describe anteriormente las deudas sin retraso, vencidas y morosas, pueden ser caracterizadas en una línea de tiempo. Destacando que el plazo de vencimiento de las cauciones es de más de 150 días y que el inicio del proceso de cobranza comienza a los dos años desde que se realizó la transferencia y que luego de lo anterior más de 30 días se inicia la cobranza judicial bajo los parámetros institucionales actuales.<sup>1</sup>

**Figura 3. Caracterización de la temporalidad de la deuda**



Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a Base de datos llamada "Detalle Deuda al 31 - 01 - 2021"

<sup>1</sup> Las cauciones se refieren a las boletas de garantías, vale vistas, pólizas de seguro, entre otras

Cada Programa gestionado por ANID contiene cierta cantidad de proyectos, beneficiarios y su correspondiente deuda asociada, ya sea esta sin retraso, vencida o morosa. Cabe mencionar que el mayor número de cuotas<sup>2</sup> que se encuentran registradas son de deudas morosas, donde FONDECYT es el que acumula la mayor cantidad de cuotas desde el 2005 al 31 de enero del 2021. A continuación, se presenta un cuadro resumen por Programa para la caracterización de la deuda.

Tabla 4. Resumen de proyectos, saldos y deudas de cada Programa

PROGRAMA	Cantidad proyectos	beneficiarios	DEUDA MOROSA	DEUDA SIN RETRASO	DEUDA VENCIDA
ASTRONOMIA	67	47	\$ 601	\$ 689	\$ 1.661
CHA	1311	1311	\$ 651	\$ 1.607	\$ 131
EXPLORA	95	75	\$ 340	\$ 189	\$ 2.251
FONDAP	15	5	\$ 874	\$ 12.449	\$ 6.146
FONDECYT	7881	5884	\$ 100.389	\$ 125.638	\$ 81.177
FONDEF	539	57	\$ 15.783	\$ 14.840	\$ 20.108
FONDEQUIP	88	32	\$ 3.460	\$ 14.796	\$ -
FONIS	91	28	\$ 1.121	\$ 1.123	\$ 2.328
INFORMACION CIENTIFICA	28	19	\$ 52	\$ 4.402	\$ 154
MILENIO	38	41	\$ -	\$ 12.379	\$ -
PAI	306	113	\$ 4.525	\$ 5.390	\$ 7.409
PCI	672	297	\$ 3.651	\$ 2.339	\$ 3.065
PIA	64	20	\$ 3.376	\$ 27.946	\$ 16.653
PROGRAMA COVID 19	171	47	\$ -	\$ 8.129	\$ -
REGIONAL	62	23	\$ 1.198	\$ 4.938	\$ 3.792
<b>Total general</b>	<b>11428</b>	<b>7999</b>	<b>\$ 136.022</b>	<b>\$ 236.854</b>	<b>\$ 144.876</b>

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a Base de datos llamada "Detalle Deuda al 31 - 01 - 2021"

A modo de un mejor entendimiento, la deuda se clasificó por Programa y por año de transferencia, donde es posible observar que existe un aumento significativo en la cantidad de deuda durante el periodo 2014 al 2015 en el Programa FONDECYT, esto último es producto que anteriormente a ese periodo la rendición de cuenta de los proyectos se trabajaba bajo la revisión de una muestra, sin embargo, en el 2015 la Contraloría General de la República (CGR), a través de la Resolución N°30/2015, establece que la fiscalización correcta de inversión de los fondos públicos que cualquier persona o entidad de carácter privado perciba, en los términos previstos en la ley, debe ser realizada para cada uno de los beneficiarios que se les transfiera recursos públicos, destacando que aproximadamente el aumento de la deuda en el periodo del

<sup>2</sup> Las cuotas se entienden como los giros realizados en los proyectos, es decir, un proyecto puede tener más de una cuota.

2015 al 2016 aumentó en un 65%. Bajo esta premisa, y tal como se observa en la siguiente tabla, las deudas aumentaron considerablemente. A continuación, un cuadro resumen del impacto a nivel de deuda en los respectivos años.

**Tabla 5. Resumen anual de saldos desde el año 2005 al 2020 año de cada Programa**

PROGRAMA	2005	2007	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total general
ASTRONOMIA																
CHA									\$ 0,3	\$ 0,4	\$ 188	\$ 398	\$ 1.396	\$ 958	\$ 13	\$ 2.952
EXPLORA									\$ 4		\$ 150	\$ 278	\$ 259	\$ 1.678	\$ 23	\$ 2.390
FONDAP											\$ 46	\$ 259	\$ 2.089	\$ 381		\$ 2.779
FONDECYT	\$ 6	\$ 4	\$ 12		\$ 53	\$ 152	\$ 95	\$ 143	\$ 4.673	\$ 13.759	\$ 21.798	\$ 44.721	\$ 81.390	\$ 125.793	\$ 14.604	\$ 307.205
FONDEF									\$ 140	\$ 4.129	\$ 11.423	\$ 19.829	\$ 14.894	\$ 317	\$ 50.730	
FONDEQUIP										\$ 630	\$ 2.431	\$ 5.651	\$ 7.446	\$ 2.098	\$ 18.256	
FONIS							\$ 80		\$ 5	\$ 13	\$ 302	\$ 566	\$ 2.485	\$ 1.123	\$ 4.573	
INFORMACION CIENTIFICA												\$ 52	\$ 154	\$ 4.338	\$ 63	\$ 4.607
MILENIO														\$ 10.111	\$ 2.268	\$ 12.379
PAI							\$ 31	\$ 9	\$ 271	\$ 315	\$ 1.135	\$ 1.882	\$ 7.598	\$ 5.657	\$ 426	\$ 17.324
PCI				\$ 7					\$ 63	\$ 111	\$ 1.542	\$ 1.873	\$ 3.105	\$ 2.354		\$ 9.055
PIA								\$ 305	\$ 65	\$ 72	\$ 73	\$ 2.841	\$ 15.048	\$ 29.571		\$ 47.975
PROGRAMA COVID 19														\$ 7.839	\$ 291	\$ 8.129
REGIONAL										\$ 83	\$ 319	\$ 765	\$ 3.823	\$ 4.938		\$ 9.928
<b>Total general</b>	\$ 6	\$ 4	\$ 12	\$ 7	\$ 53	\$ 152	\$ 206	\$ 457	\$ 5.081	\$ 14.493	\$ 30.311	\$ 68.361	\$ 148.973	\$ 228.393	\$ 21.242	\$ 517.751

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a Base de datos llamada "Detalle Deuda al 31 - 01 - 2021"

En cuanto a las rendiciones, estas pueden ser clasificadas como "vigente", "presentada" o "pendiente", la primera clasificación hace referencia a aquellas rendiciones que aún no deben ser presentadas, la segunda representa a las rendiciones que fueron presentadas en la fecha que corresponde, y por último las rendiciones pendientes son las que no fueron presentadas en el plazo exigido por convenio. Cada una de estas clasificaciones va asociada a una deuda morosa, vencida o sin retraso. Por tanto, las deudas morosas contienen principalmente rendiciones pendientes o presentadas (las cuales fueron observadas), y estas se comportan estadísticamente a través de una distribución normal, donde la menor cantidad de deudas se concentra en los primeros y últimos años, aumentando la deuda durante el periodo 2014 y 2018. Por otro lado, las deudas vencidas y sin retraso pertenecen principalmente a los años 2018, 2019 y 2020.

La siguiente tabla muestra cómo se distribuyen las rendiciones con respecto a la clasificación de la deuda morosa, vencida o sin retraso.

**Tabla 6. Distribución de rendiciones con respecto a la deuda<sup>3</sup>**

DEUDA MOROSA					DEUDA VENCIDA				
AÑO	PENDIENTE	PRESENTADA	VIGENTE	TOTAL	AÑO	PENDIENTE	PRESENTADA	VIGENTE	TOTAL
2005	\$ 6			\$ 6	2019	\$ 27.497	\$101.586	\$12.248	\$ 141.330
2007		\$4		\$ 4	2020	\$ 243	\$ 566	\$ 2.736	\$ 3.546
2008	\$12			\$ 12	<b>Total general</b>	\$ 27.739	\$102.152	\$ 14.984	\$144.876
2010		\$7		\$ 7					
2011	\$ 8	\$ 46		\$ 53	DEUDA SIN RETRASO				
2012	\$ 114	\$ 38		\$152	AÑO	PENDIENTE	PRESENTADA	VIGENTE	TOTAL
2013	\$ 133	\$ 73		\$206	2019			\$ 5.252	\$ 5.252
2014	\$19	\$ 438		\$457	2020	\$4.059	\$7.063	\$ 213.486	\$ 224.608
2015	\$35	\$5.046		\$ 5.081	2021		\$43	\$ 6.952	\$ 6.994
2016	\$ 284	\$ 14.209		\$14.493	<b>Total</b>	\$4.059	\$7.106	\$ 225.689	\$ 236.854
2017	\$ 673	\$ 28.995	\$643	\$30.311					
2018	\$ 2.731	\$ 62.729	\$ 2.902	\$68.361					
2019	\$ 243	\$2.072	\$ 76	\$ 2.391					
2020	\$ 176	\$ 64		\$240					
2021	\$ 1.254	\$ 12.994		\$14.248					
<b>Total general</b>	\$ 5.686	\$ 126.714	\$ 3.621	\$136.022					

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a Base de datos llamada "Detalle Deuda al 31 - 01 - 2021"

Por otro lado, el "Procedimiento de Cobranza" de la Unidad de Cobranza Administrativa Subdirección Áreas Transversales definen a la deuda morosa como: "el periodo transcurrido de 2 años desde la transferencia de recursos realizadas al beneficiario, y estén pendientes de rendición de cuentas, con gastos observados o saldos pendientes de reintegro". Por lo tanto, las deudas que se encuentran en estado moroso deben comenzar un proceso de cobranza administrativa donde se emite una carta de certificada a través de Correos de Chile, luego de transcurrido un mes de plazo para que el beneficiario se acerque a regularizar su situación, si esta no se regulariza, se solicita información a los Programas para el envío a cobranza judicial.

Las deudas registradas en el proceso de cobranza judicial son 1.772 a marzo del 2021, las cuales pueden categorizarse de la siguiente manera<sup>4</sup>:

- **DEMANDA INGRESADA EN TRIBUNAL:** Causa ingresado en tribunal de la República, el estado de la causa es variable.
- **ENVIADA AL CDE:** Causa deriva al Consejo de Defensa del Estado a través de oficio ordinario, el estado de la causa es variable.
- **FALLECIMIENTO DEUDOR:** Se ha informado la muerte del deudor, independiente si la obligación se hizo exigible antes o después de su fallecimiento.
- **REGULARIZACION DE DEUDA:** Se ha regularizado la deuda ya sea por cancelación de la misma, convenio de pago, entre otras causales.
- **SIN INFO DE ARCHIVO NI EXPEDIENTE:** No se dispone información de expediente para categorizar la causa.

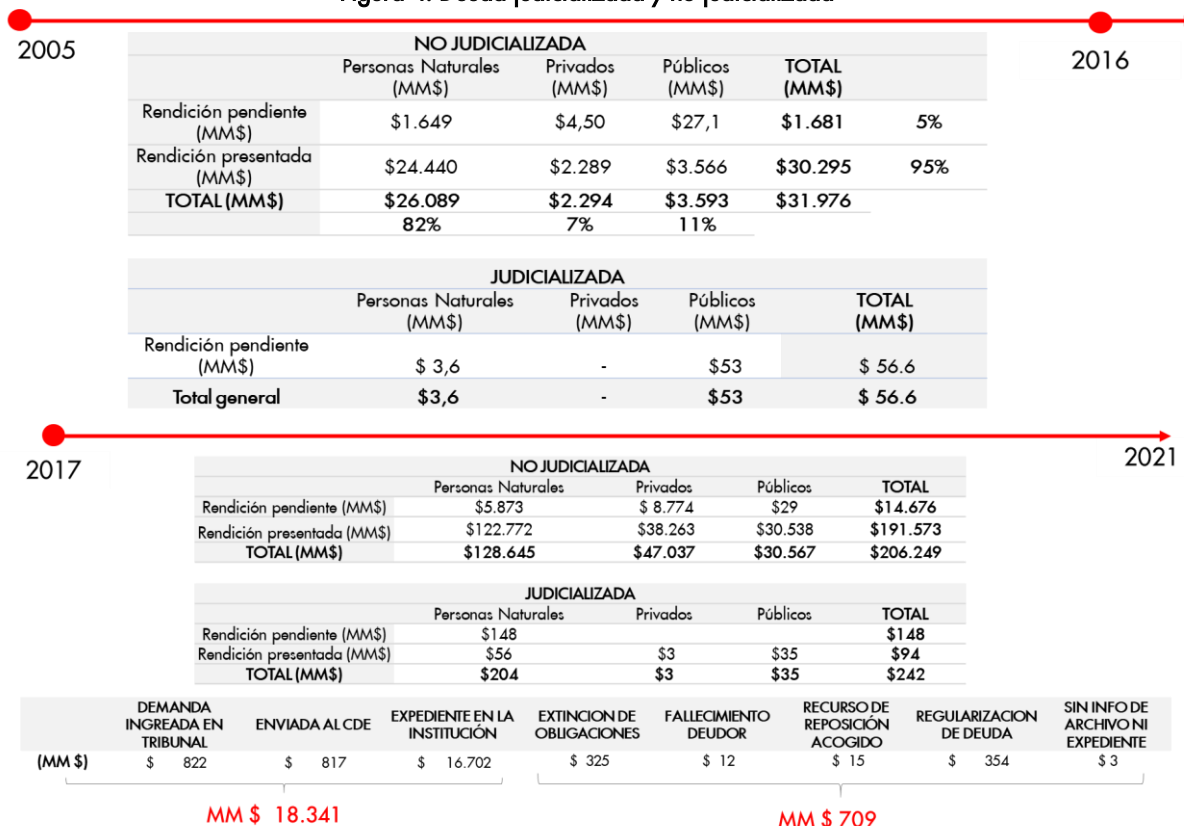
<sup>3</sup> Deuda morosa son aquellas que han transcurrido dos años luego de la transferencia, la deuda vencida es aquellas que se encuentran registrada luego de un año hecha la transferencia y la deuda sin retraso son aquellas transferencias realizadas hace menos de un año.

<sup>4</sup> Información entregada por Fiscalía de ANID

- **EXTINCIÓN DE OBLIGACIONES:** Se ha dictado una resolución administrativa que declara la extinción de las obligaciones emanadas del convenio, por lo que ya no procede la cobranza.
- **RECURSO DE REPOSICIÓN ACOGIDO:** Se ha dictado una resolución que acoge el recurso de reposición interpuesto por el deudor, razón por lo que ya no procede la cobranza.
- **EXPEDIENTE EN LA INSTITUCIÓN:** El expediente se encuentra en la ANID, por distintas razones no se han iniciado las demandas.

Las deudas registradas en la cobranza judicial tienen fechas de ingreso desde el 2017, sin embargo, las deudas morosas se encuentran desde el año 2005. Por tanto, la siguiente figura sitúa la deuda no judicializada y la deuda judicializada en una temporalidad definida desde el 2005 al 2016 dado que la prescripción se inicia luego de 5 años desde que se incumplieron las obligaciones, y del 2017 al 2021 corresponderán a las deudas judicializadas y no judicializadas, determinando con ello el monto específico de la deuda según la categorización del proceso de cobranza judicial que define la Institución.

Figura 4. Deuda judicializada y no judicializada



Fuente: Base de datos llamada "Detalle Deuda al 31 - 01 - 2021" y Base de dato llamada "Consolidado Info Cobranzas Entrega", documento enviado por el Fiscal de ANID

## 2. REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LAS BASES Y LOS CONVENIOS




El presente apartado busca realizar un análisis en base a una muestra de nueve convenios de financiamiento y doce bases de proyectos y/o becas, los que han sido aportados por la ANID, a fin de poder determinar las principales problemáticas que se presentan en aquellos instrumentos.

Con respecto a las bases que se establecen para los Programas, su redacción se realiza en un Subproceso denominado elaboración y aprobación de bases, en el cual se analiza su contenido, se realiza una revisión del documento a través de un comité, para luego establecer los antecedentes, definiciones, objetivos del concurso y requisitos de postulación, además de establecer cuáles deben ser los pasos a seguir en caso de adjudicación del proyecto. Este Subproceso varía según las necesidades de los respectivos Programas, por lo que cada uno es elaborado en contenido y forma diferente.

En cuanto a los convenios, se establece una gran cantidad de obligaciones que se le exigen al beneficiario, las cuales varían en virtud de ciertos criterios. Evidentemente, las obligaciones contenidas en un convenio de beca son diversas al de un convenio de adjudicación de proyecto de investigación, ya que tienen un tratamiento y naturaleza diferente. Sin embargo, entre los proyectos de investigación que han sido analizado.

La revisión y análisis de las bases, junto con los convenios se ven resumido en la siguiente figura, la que muestra cómo se diferencian entre instituciones públicas, privadas y personas naturales, respecto a los mecanismos de rendición de cuenta, garantías, incumplimientos y transferencias que son requeridos por ANID.

Figura 5. Revisión y análisis de las bases y los convenios

	 INSTITUCIÓN PÚBLICA	 INSTITUCIÓN PRIVADA	 PERSONAS NATURALES
RENDICIÓN DE CUENTAS	Debe entregar un informe mensual y final de su inversión según Resolución N°30	Debe entregar un informe anual de rendición de cuentas y uno final. Si el convenio no dice nada de plazos debe entregar un informe mensual de rendición de cuentas	
GARANTÍAS	No entregan ni un tipo de garantía.	Deben entregar boletas de garantía, vale vista endosable o póliza de seguro de ejecución inmediata.	Deben entregar un pagaré firmado ante notario público Chileno o Cónsul de Chile en el Extranjero y un mandato irrevocable.
INCUMPLIMIENTOS	4 de los programas no hacen mención de las cobranzas en caso de incumplimiento (cobranzas administrativas y judiciales)		
TRANSFERENCIAS	La mayoría de los programas realizan transferencias anuales y en los convenios hacen mención de que en caso de que tengan rendiciones pendientes no se realiza la segunda transferencia		

Fuente: Convenios de los Programas y Resolución N°30/2015

## V. ANÁLISIS DE OPERACIÓN DEL PROCESO

---

Este apartado realiza un análisis de operación en los procesos y subprocesos de seguimiento financiero, rendición de cuentas, cobranza administrativa y judicial, determinando diferencias, carencias y elementos comunes en la operación, además evalúa los flujos y cargas de trabajo. Mostrando una serie de brechas y análisis que influyen en la problemática central de acumulación de la deuda.






### 1. DETERMINACIÓN DE DIFERENCIAS, CARENCIAS Y ELEMENTOS COMUNES EN LA OPERACIÓN

---

En virtud de la recopilación de información, se analizaron las similitudes, diferencias y elementos comunes en los procesos y subprocesos en cada uno de las 5 Subdirecciones de la ANID y de la Unidad de Control de Rendiciones, esto conlleva a la revisión de cómo es la vinculación de las áreas del soporte de la ANID con cada una de las Subdirecciones, y como es que se realiza la ejecución de las tareas, los procedimientos, utilización de sistemas, roles, actores, entre otros.

En la siguiente figura se detallan cada una de las actividades que influyen en el proceso de seguimiento financiero de las Subdirecciones, es decir, el primer elemento es revisar la pertinencia del gasto, en donde revisan si los documentos se encuentran completos y si los gastos son pertinentes para el estudio. Los documentos, procedimientos e instructivos hacen referencia a si actualmente contienen estos archivos personalizados para cada una de las Subdirecciones. Además, la tabla hace mención los sistemas relacionados para la realización del seguimiento financiero y si las Subdirecciones lo contienen. Por otro lado, es importante dimensionar la cantidad de proyectos que tienen actualmente en cada una de las Subdirecciones dado que existen grandes diferencias en cuanto a esto. La última dimensión es hace mención a la realización de capacitaciones.

**Figura 6. Diferencias, carencias y similitudes en la operación**

	 Pertinencia del gasto	 Documentos, procedimientos, instructivos	 Sistemas relacionados	 Cantidad de proyectos	 Capacitaciones
Subdirección de Proyectos de Investigación			Sistema de declaración de gastos	7826	
Subdirección de Centros	X		Sistema de declaración de gastos (FONDEF)	247	X
Subdirección de Capital Humano	X		Sistema de declaración de gastos	1375	
Subdirección de Redes, Estrategia y Conocimiento	X		Sistema de declaración de gastos	1208	X
Subdirección de Investigación Aplicada	X		Sistema de declaración de gastos (FONDEF)	624	X
Rendición de Cuentas en UCR		X	Excel, Access y SENDEX	11.382 (todos los proyectos)	X

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria y secundaria

El seguimiento financiero de las Subdirecciones se focaliza principalmente en revisar la pertinencia del gasto, no así en la rendición del mismo, para luego en el subproceso de rendición de cuenta validar y analizar la rendición, a excepción de la Subdirección de Proyectos de Investigación la cual, no valida, ni revisan la pertinencia del gasto.

Por otra parte, las Subdirecciones utilizan diferentes sistemas de declaración de gastos, sin embargo, en el subproceso de rendición de cuentas utilizan tres tipos de repositorios para hacer seguimiento financiero a los proyectos.

En cuanto a los documentos, procedimiento e instructivos de seguimiento financiero, se observa que en la Unidad de Control de Rendiciones (UCR) declara un instructivo general de rendición de cuentas, pero en las Subdirecciones no se encuentran establecidos documentos, ni procedimientos para el desarrollo del subproceso de seguimiento financiero alineado a lo declarado por UCR.

Dada la cantidad de proyectos adjudicados en la Subdirección de Proyectos de investigación, no existe un mecanismo que permita realizar capacitaciones a sus investigadores para asegurar una adecuada rendición de cuentas, sin embargo, en las demás Subdirecciones si es posible identificar mecanismos de capacitación, talleres y entregan de instructivos de rendición de cuentas para los beneficiarios.

Otro punto a considerar es la cantidad de proyectos que deben realizar seguimiento financiero, situación que es considerablemente mayor en la Subdirección de Proyectos de Investigación y en el subproceso de rendición de cuentas, a diferencia del resto de las Subdirecciones.

Por otro lado, en base a los subprocesos de seguimiento financiero de cada uno de los Programas, se puede observar que cada uno mantiene un flujo diferente de proceso. La siguiente tabla muestra las principales actividades que se realizan para llevar a cabo el seguimiento financiero, identificando las diferencias, carencias y similitudes en la operación de este. Cabe destacar que las actividades descritas son identificadas a partir de los flujos de procesos levantados durante el año 2019.

**Tabla 7. Determinación de diferencias, carencias y elementos comunes en los procesos**

	Realizan una solicitud de cauciones	Realizan una programación de las fechas de rendición de cuenta	Contienen una plataforma de declaración de gastos	Revisan la pertinencia del gasto	Realizan una gestión de la deuda	Objetan los gastos	Envían certificado de deuda
ASTRONOMIA				X			X
CHA			X	X			
EXPLORA			X	X	X		
FONDAP				X			
FONDECYT	X						
FONDEF		X	X	X		X	
FONDEQUIP				X			
FONIS				X			
INFORMACION CIENTIFICA		X		X			
MILENIO			X	X			
PAI	X			X	X		X
PCI				X			
PIA				X			
REGIONAL			X	X			

Fuente: Flujos de procesos de seguimiento financiero en los Programas

## 2. EVALUACIÓN DE LOS FLUJOS DE PROCESOS

---

Luego del levantamiento de información y revisión de los procesos, es posible considerar tres ámbitos a nivel general, el primero corresponde a las problemáticas transversales del flujo general de la gestión de los proyectos en ANID, el segundo son las problemáticas puntuales presentes en cada uno de los subprocesos de seguimiento financiero, rendición de cuenta, cobranza administrativa y cobranza judicial, y el tercero corresponde a las cargas de trabajo de cada uno de los flujos.

### 1.1. PROBLEMÁTICAS TRANSVERSALES PRESENTES EN EL FLUJO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

---

Las problemáticas transversales son aquellas que involucran a cada uno de los subprocesos de seguimiento financiero, rendición de cuenta, cobranza administrativa y judicial, ya sea a nivel de diseño, diseño organizacional, de proceso o de usuario.

**PROBLEMA 1 – PROBLEMÁTICA CENTRAL:** Se observan definiciones y políticas acomodaticias, comprensivas de los problemas internos de gestión, que desatienden criterios de eficiencia y efectividad en el proceso de cobranza. En promedio, en la Unidad de Control de Rendiciones se demoran 123 días en revisar la rendición de cuenta y emitir el informe de los proyectos de la Subdirección de Proyectos Investigación, en el resto de las Subdirecciones se demoran 41 días<sup>5</sup>. Por otra parte, la deuda de un beneficiario que ha incumplido una obligación, se encuentra morosa luego de dos años desde que se transfieren los recursos y a partir de que la deuda se encuentra morosa se realizan acciones de cobranza administrativa, sin embargo, el plazo de vencimiento de las cauciones es de 150 días desde la fecha exigible de la rendición de cuentas, por lo tanto, generalmente las boletas de garantías o pólizas de seguro vencen antes del proceso de cobranza.

**PROBLEMA 2 – PROCESO MANUAL DE GESTIÓN DE RENDICIONES:** El proceso se realiza en base a información física de las rendiciones, dado que el proceso de rendición de cuentas se rige en lo que corresponda según las normas establecidas en la Resolución N°30 del 2015, donde describen las "Normas de Procedimiento Sobre Rendición de Cuentas Contraloría General de la República", y se establece que para efectos de la documentación de cuentas en soporte de papel se considerará auténtico solo el documento original.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Base de datos llamada "Ingresos al 08 04 2021" de la Unidad de Control de Rendiciones

<sup>6</sup> Resolución N°30 del 2015

**PROBLEMA 3 – NO HAY UN SISTEMA ÚNICO DE TRAMITACIÓN DE LA RENDICIÓN:** No se ha transversalizado un sistema integral que permita la gestión de la rendición, su seguimiento y monitoreo, es decir, cada una de las Subdirecciones contienen sistemas diferentes e incluso algunas Subdirecciones contienen sistemas de gestión y de declaración de gastos diferentes en sus respectivos Programas.

**PROBLEMA 4 – GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN SE REALIZA EN REPOSITORIOS DE DATOS DISTINTOS:** Se identifican más de cinco repositorios de datos diferentes para el proceso de seguimiento financiero, rendición de cuentas y cobranza (Sistema Access para recepción de rendición, gestión de deudas, gestión rendición en bodegaje físico, Sendesk, sistema de declaración de gastos en los Programas). A partir de esto, existe una necesidad de actualización de data y vinculación entre las diferentes áreas.

## 1.2. PROBLEMÁTICAS PUNTUALES PRESENTES EN EL FLUJO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

**PROBLEMA 5 - FALTA DE ESTABLECIMIENTO DE CLÁUSULAS IMPRESCINDIBLES EN TODAS LAS BASES Y LOS CONVENIOS:** Las deudas no se encuentran declaradas ni diferenciadas respecto a su correspondencia a obligaciones esenciales o transitorias, es decir, la determinación precisa en los convenios de cuáles son las obligaciones esenciales y cuáles son las secundarias, de modo que se pueda tener claridad qué incumplimiento implicará el término anticipado del convenio y la consecuente cobranza frente a dicho incumplimiento. Además, cada convenio presentado tiene una estructura diferente que se puede apreciar con solo mirar los contratos. Esto puede ser un considerable problema para la institución que debe determinar el incumplimiento o cumplimiento de un proyecto o beca, ya que debe analizar y estudiar pormenorizadamente cada uno de ellos. En cambio, si los convenios sólo se diferenciaran en el cambio de ciertas obligaciones y condiciones, pero que tuvieran la misma estructura facilitarían el estudio de dichos documentos.

**PROBLEMA 6 - LA TEMPORALIDAD DE BOLETAS DE GARANTÍAS O PÓLIZAS DE SEGURO IMPOSIBILITA LA COBRANZA.** El plazo de vencimiento de las cauciones es de 150 días desde el incumplimiento y 180 días para la última rendición de cuenta, sin embargo, el proceso de cobranza inicia un año después, acumulando deudas incobrables por el vencimiento de estas cauciones.

**PROBLEMA 7 - SE TRANSFIEREN NUEVOS SALDOS A BENEFICIARIOS QUE HAN INCUMPLIDO ANTERIORMENTE, SIN SANCIÓN ALGUNA.** Existen 7.431 beneficiarios registrados con deuda (sin retraso, vencidas y morosas), de los cuales 1001 tienen deudas en más de un proyecto, es decir, el 14% de los beneficiarios tienen deudas en más de un proyecto, y de los 1.013 el 9% se encuentra en Programas diferentes. Por otro lado, tal como se

mencionaba en los apartados anteriores, las transferencias de recursos no se pueden efectuar en el caso de que tengan rendiciones en estado pendiente, pero no se hace mención de los casos de proyectos que tienen deudas morosas y vencidas, por lo tanto, el 67% de las transferencias se realizan aun cuando hay deudas vencidas, morosas o rendiciones observadas.<sup>7</sup>

**PROBLEMA 8 – FALTA DEFINICIÓN FORMAL DEL ROL Y LA RESPONSABILIDAD DE LAS SUBDIRECCIONES Y UCR EN EL SEGUIMIENTO DE LAS DEUDAS.** Tanto en los Programas como en la UCR, realizan un control financiero, sin embargo, no se encuentra definido bajo quien recae la responsabilidad del seguimiento del beneficiario ante incumplimientos en las rendiciones.

**PROBLEMA 9 – LAS SUBDIRECCIONES SE FOCALIZAN EN REVISAR LA PERTINENCIA DEL GASTO Y NO REVISAN LA RENDICIÓN DE CUENTA.** Existe un gran número de rendiciones que presentan errores en su presentación, es decir, el 66% de las rendiciones entre el 2018 y 2019 presentan errores al momento de la rendición en UCR, lo que genera un aumento de carga de trabajo en UCR por el nivel de magnitud de observaciones que se deben hacer, los cuales deben realizar una segunda revisión luego que corrigen la rendición de cuenta.<sup>8</sup>

**PROBLEMA 10 - BENEFICIARIOS NO ENTREGAN RENDICIÓN DE CUENTA.** En la resolución N°30/2015 hace mención de "En el caso de existir transferencias en cuotas, no procederá el otorgamiento de nuevos recursos mientras no se haya rendido cuenta de la transferencia anterior, sin embargo, a enero de 2021 el 10% de rendiciones se encuentra en estado "pendiente". Que acumula un total de MM \$ 37.484. <sup>9</sup>

**PROBLEMA 11 – A PESAR DE QUE EXISTEN CAPACITACIONES E INSTRUCTIVOS, SIGUEN EXISTIENDO ERRORES EN LAS RENDICIONES.** En base a las entrevistas y reuniones realizadas, tres de las cinco Subdirecciones menciona que realizan capacitaciones, talleres, reuniones explicativas y entregan instructivos para la realización de la rendición de cuentas, con el objetivo que los beneficiarios entiendan cómo realizar correctamente el proceso de rendición de cuentas, no obstante, el 66% de las rendiciones entre el 2018 y 2019 presentan errores al momento de la rendición en UCR.<sup>10</sup>

**PROBLEMA 12 – ACUMULACIÓN DE RENDICIONES PENDIENTES DE REVISIÓN.** A abril 2021, 2.843 rendiciones de cuentas pendientes de revisar en UCR, que acumulan aproximadamente MM \$ 75.540, lo que equivale a un 14,6% del total de la deuda total y un 27% de la deuda

<sup>7</sup> Base de datos llamada "Detalle Deuda al 30 - 01 - 2021"

<sup>8</sup> Base de datos llamada "Resumen pagos y aplicaciones"

<sup>9</sup> Base de datos llamada "Detalle Deuda al 30 - 01 - 2021"

<sup>10</sup> Base de datos llamada "Detalle Deuda al 30 - 01 - 2021"

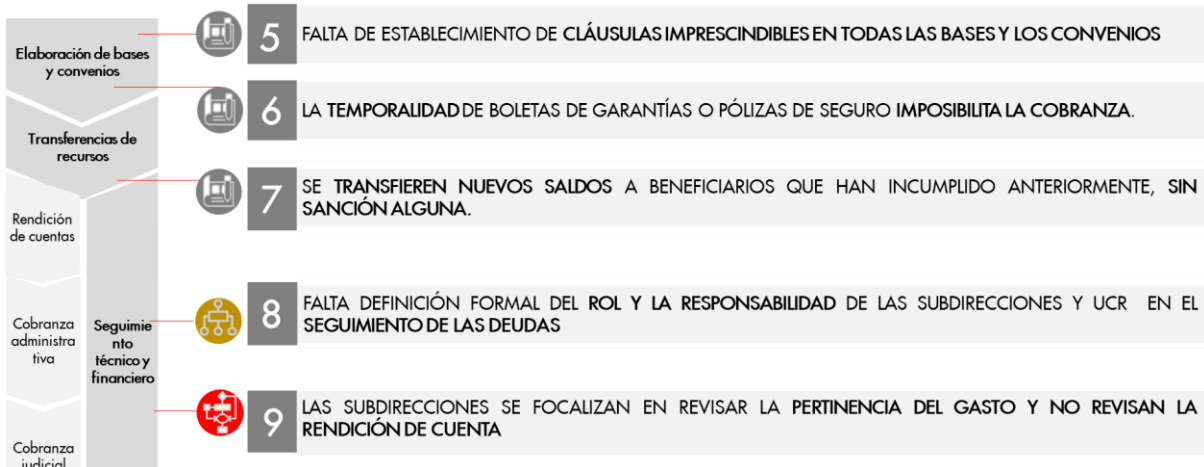
morosa y vencida. En cuanto al tiempo en el cual se demoran en revisar en UCR, en promedio se demoran 123 días en revisar la rendición de cuenta y emitir el informe, en el resto de los Programas se demoran 41 días en promedio.<sup>11</sup>

**PROBLEMA 13 – BAJO NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LA COBRANZA ADMINISTRATIVA.** En caso de que el beneficiario público, privado o persona natural adquiera la calidad de deudor moroso, ANID realizarán acciones de cobro administrativo y a noviembre del 2020 se tienen 3.693 beneficiarios con deudas en estado moroso desde el año 2005 y el 38% de los casos en cobranza administrativa, pasan al proceso de cobranza judicial.<sup>12</sup>

**PROBLEMA 14 – BAJO NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LA COBRANZA JUDICIAL.** 8% de las deudas que pasan a los procesos de cobranza judicial se regularizan<sup>13</sup> dado que existe una inexactitud de la información y antecedentes o insumos para su cobro, el título ejecutivo ha prescrito o no se ha renovado y los procedimientos de cobranza judicial requieren de una estrategia definida.

La siguiente figura sitúa cada uno de los problemas puntuales identificados en los subprocesos de elaboración de bases y convenios, transferencia de recursos, seguimiento financiero, rendición de cuenta, cobranza administrativa y cobranza judicial y el tercero a las cargas de trabajo de cada uno de los flujos.

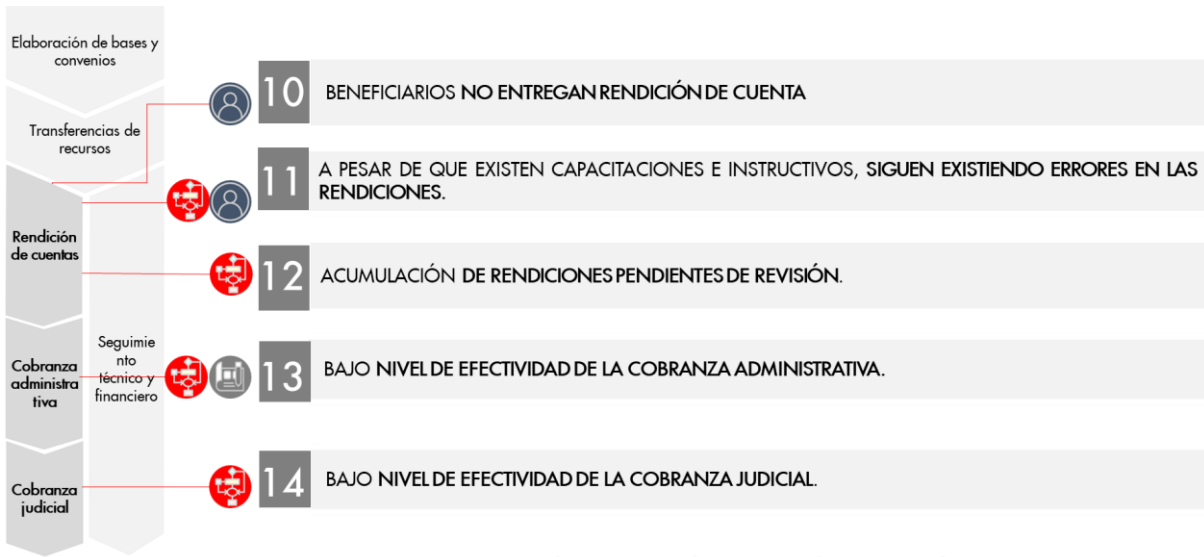
Figura 7. Resumen de las problemáticas puntuales del “Flujo general de gestión de proyectos en ANID”



<sup>11</sup> Base de datos llamada “Detalle Deuda al 30 – 01 – 2021”

<sup>12</sup> Base de datos llamada “Archivo cobranza”

<sup>13</sup> Base de dato llamada “Consolidado Info Cobranzas Entrega”



Fuente: Base de datos llamada “Detalle Deuda al 31 – 01 – 2021”



**Tabla 8. Distribución de la dotación Unidad de Control de Rendiciones**

Subdirecciones	Programas	Analista	Analista 2 (apoyo)
<i>Subdirección de Capital Humano</i>	Becas	1	
<i>Subdirección de Investigación Aplicada</i>	Fondef y Fonis	1	1
<i>Subdirección de Proyectos de Investigación</i>	Fondecyt	1	10
	Fondecyt Fiaii y Gto adm.	1	1
<i>Subdirección de Centros</i>	PIA, Milenio, Fondap, Fondequip, Regional Centros.	1	
<i>Subdirección de Redes, Estrategia y Conocimiento</i>	PAI, Inf. Cient.	1	
	PCI	1	1
	Astronomía		
	Regional Regular	1	2
	Covid - 19		
	Explora		
Todos los Programas (no revisan)	1 Bodega e ingreso Fondecyt		
	1 Asistente Administrativo		
	1 Encargado		
	1 Licencia (maternal)		

Fuente: información entregada por la Unidad de Control de Rendición de Cuentas

Los documentos de levantamiento de cargas de trabajo, completadas por los encargados fueron unificadas en un documento Excel. El análisis se realizó en base a la cantidad de jornadas de trabajo (8,8 horas al día) que se requieren para realizar todas las tareas involucradas en el subproceso de rendición de cuenta, y donde un mes contiene 20 jornadas de trabajo por persona. De esta manera, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 9. Jornadas de trabajo promedio al mes en UCR**

	General			Analistas de UCR (por Subdirección)				
	Encargado UCR	Asistente administrativo UCR	Bodeguero	S. Proy. De Inv.	CHA	Inv. Aplicada	Centros	Redes, est. Y Conocimiento
Jornadas de trabajo promedio en el mes	7,6	14,4	14,3	434,0	37,1	51,0	25,4	48,6
Personas trabajando actualmente	1	1	1	11	1	2	1	3
Jornadas de trabajo por persona	7,6	14,4	14,3	39,4	37,1	25,5	25,4	16,2

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

Cabe mencionar que bajo la metodología utilizada para el Analista UCR de la Subdirección de Proyectos de investigación, fue posible identificar que en un mes, se trabaja por persona 39,4 jornadas, sin embargo cada trabajador tiene disponible 20 jornadas al mes, por cuanto las sobre jornadas de 19,4 necesarias para cumplir con la carga total del subproceso de rendición de cuenta al mes, deberán ser distribuidas en el resto de los meses, lo que significa una acumulación en el tiempo de jornadas por parte del equipo. En caso de ser necesario cubrir con esas 39,4 jornadas y basándonos en el estándar de 20 jornadas por persona, se requieren 10 Analistas UCR para la Subdirección de Proyectos de Investigación adicionales a los 11 disponibles en la actualidad.

Bajo la misma situación que la descrita anteriormente, en la Subdirección de Capital Humano tienen en total 37 jornadas de trabajo, lo que significan que existe una sobrecarga de trabajo de 17 jornadas, lo que equivale a una persona trabajando tiempo completo en promedio al mes.

Por otro lado, la cantidad de jornadas de trabajo totales suman 632 jornadas de trabajo, si estas se dividen por la cantidad de jornadas de trabajo que hay al mes, el resultado es la cantidad de personas que se necesitan para realizar el subproceso, por lo tanto, considerando la cantidad de jornadas de trabajo que actualmente se requiere para realizar el subproceso, sería necesario contar con 29 personas en total en promedio al mes.

A su vez, es importante mencionar que la tarea con mayores cargas de trabajo consiste en revisar en monto y forma las rendiciones de cuenta, junto con las tareas de registro de información, las cuales suman un total de 141,2 jornadas de trabajo promedio en un mes. Lo que significa un total de 6 personas trabajando tiempo completo.

Tabla 10. Jornadas de trabajo por tarea en UCR

Tareas	Jornadas de trabajo	
Tareas de revisar en monto y forma	389,2	389,2
Tareas de registro en ACCESS	32,4	141,2
Tareas de registro en SIGFIN	70,2	
Tareas de informar	30,3	
Tareas de derivar	8,3	
Resto de las tareas	101,9	101,9

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

La distribución mensual de las cargas de trabajo por jornada varía principalmente en los meses de enero y septiembre, sin embargo, a nivel general se mantiene estándar, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 11. Distribución de la carga de trabajo de manera mensual en UCR

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Proyectos de Investigación	647	246	414	442	355	372	466	430	530	408	513	384
Capital Humano	49	49	83	45	31	42	33	39	30	21	9,2	14
Investigación Aplicada	81	27	19	21	23	34	36	54	74	88	73	79
Centros	8	18	13	12	12	18	12	18	18	16	21	21
Redes, Est. Y Conocimiento	46	38	42	42	41	41	42	39	44	43	45	47
Jornadas Totales	831	378	571	562	462	507	590	580	696	576	661	545
Personal necesario	42	19	29	28	23	25	29	29	35	29	33	27

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

## SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO FINANCIERO EN LAS SUBDIRECCIONES

En cuanto a las **Subdirecciones**, se levantaron las cargas de trabajo del subproceso de seguimiento financiero y estas fueron levantadas a través de la misma metodología que las anteriores.

Para un mayor entendimiento, la siguiente tabla muestra el Staff de Analistas, ya sean Analistas Financiero Contable o Analista Técnico-Financiero o Ejecutivos, que se involucran en el subproceso de seguimiento financiero de las Subdirecciones.

Tabla 12. Cantidad de Analista y Ejecutivos involucrados en el seguimiento financiero

Subdirecciones	Cantidad de Analistas y Ejecutivos
Subdirección de Centros	5
Subdirección de Investigación Aplicada	7
Subdirección de Redes Estrategia y Conocimiento	5
Subdirección de Proyectos de Investigación	4
Subdirección de Capital Humano Avanzado	Entre 5 y 15 (en promedio 10)

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

De esta manera, la siguiente tabla muestra el resumen de la carga total de trabajo de las cinco Subdirecciones. En donde se puede apreciar que si consideramos la cantidad de personas que trabajan en cada una de las subdirecciones, no existe una sobrecarga de trabajo adicional para realizar el seguimiento financiero. Sin embargo, si se consideran las cargas de trabajo de cada uno de los Programas, existen ciertas diferencias que se mencionan a continuación.

Tabla 13. Jornadas de trabajo por Subdirección y por persona

SUBDIRECCIONES	JORNADAS DE TRABAJO TOTAL	JORNADAS DE TRABAJO POR PERSONA
Subdirección de Centros	224,2 (JT/mes)	11,7 (JT/mes)
Subdirección de Investigación Aplicada	183,9 (JT/mes)	16,1 (JT/mes)
Subdirección de Redes Estrategia y Conocimiento	49,1 (JT/mes)	9,8 (JT/mes)
Subdirección de Proyectos de Investigación	94,0 (JT/mes)	14,3 (JT/mes)
Subdirección de Capital Humano Avanzado	158,1 (JT/mes)	15,8 (JT/mes)

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

En las siguientes tablas es posible apreciar las cargas de trabajo por Subdirección, analizando las jornadas de trabajo por Analista técnico – financiero y por Ejecutivos financieros – contables.

La primera tabla a considerar es sobre las cargas de trabajos de la Subdirección de Centros, cabe mencionar la sobre carga de trabajo en el caso del Seguimiento financiero del Programa Milenio, donde el ejecutivo de Centro contiene 35,2 jornadas de trabajo al mes en promedio y el Analista de Centro 39,6 jornadas promedio al mes, sin embargo y tal como se mencionaba anteriormente, un mes contiene 20 jornadas de trabajo por persona, lo que significa que en promedio existe una sobre carga de 17,4 jornadas, equivalente a dos personas adicionales trabajando tiempo completo.

Tabla 14. Jornadas de trabajo promedio al mes (JT/Mes) en la Subdirección de Centros por persona

PROGRAMA	Ejecutivo de Centro Milenio	Analista de Centro Milenio	Analista técnico - financiero FONDAP	Analista financiero Regional	Ejecutiva de Centros FONDEQUIP	TOTAL (JT/mes)
Seguimiento financiero Milenio	35,2 (JT/mes)	39,6 (JT/mes)				37,4
Seguimiento financiero FONDAP			12,1 (JT/mes)			12,1
Seguimiento financiero Regional				4,1 (JT/mes)		4,1
Seguimiento financiero FONDEQUIP					5,0 (JT/mes)	5,0

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

Bajo la misma premisa que la tabla anterior, la siguiente considera las jornadas de trabajo tanto por persona como en total de la Subdirección de Investigación Aplicada y por cada uno de los actores involucrados para realizar el subproceso de seguimiento financiero de la Subdirección correspondiente.

Si bien en las jornadas de trabajo al mes que requiere el Analista Financiero Contable son de 158 jornadas, estas no significan una sobrecarga dado que en el 2020 se encontraban disponible 7 Analistas, lo que equivale a que por persona son 22,6 Jornadas de trabajo al mes en promedio.

Tabla 15. Jornadas de trabajo al mes (JT/mes) de la Subdirección de Investigación Aplicada

	Analista Financiero Contable	Encargado de seguimiento y control financiero	Asistente Administrativo	Total (JT/mes)
Seguimiento financiero en la Subdirección de Investigación Aplicada	158,1 (JT/mes)	10,8 (JT/mes)	15,0 (JT/mes)	183,9
Seguimiento financiero en la Subdirección de Investigación Aplicada por persona	22,6 (JT/mes)	10,8 (JT/mes)	15,0 (JT/mes)	16,1

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

Por otro lado, la Subdirección de Redes, Estrategia y Conocimiento, requiere de un total de 49,1 jornadas de trabajo al mes en promedio para realizar el subproceso de seguimiento financiero. Considerando que el staff de analistas es de 5 personas y que la distribución no es igual para todas (algunas tareas solo actúan un analista y no los 5), se requieren 9,8 jornadas de trabajo al mes en promedio por Analista. Sin embargo, cabe mencionar que, en este caso, la Subdirección contiene Analistas Técnicos – Financieros, es decir, además del seguimiento financiero, realizan seguimiento técnico. La siguiente tabla muestra las jornadas de trabajo al mes requeridas por Analista y en total.

Tabla 16. Jornadas de trabajo al mes (JT/mes) promedio en la Subdirección de Redes, Estrategia y Conocimiento

	Analista de Unidad de Seguimiento Técnico y Financiero	Total
Seguimiento financiero a instituciones públicas	3,8 (JT/mes)	19,0 (JT/mes)
Seguimiento financiero a instituciones privadas y personas naturales	6,0 (JT/mes)	30,0 (JT/mes)
Total	9,8 (JT/mes)	49,1 (JT/mes)

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

En el caso de la **Subdirección de Proyectos de Investigación** las jornadas de trabajo totales que se trabajan para el seguimiento financiero son de 94 (JT/mes), considerando a los Analistas

Financieros – Contables y las personas que trabajan en el Centro de Ayuda de la Subdirección. Tal como se puede apreciar en la siguiente tabla y considerando que para la realización del subproceso trabajan cuatro personas, se requieren 16,8 JT/mes por Analista Financiero Contable, lo que significa que no existe una sobrecarga de trabajo. Cabe mencionar que dada la cantidad de proyectos que involucra a la Subdirección y tal como se menciona en apartados anteriores, ellos no revisan la pertinencia del gasto y la tarea que requiere mayor carga de trabajo es revisar las rendiciones que se encuentran pendientes por parte del beneficiario.

**Tabla 17. Jornadas de trabajo al mes de la Subdirección de Proyectos de Investigación**

	Analista Financiero Contable	Centro ayuda/UAGI	Total (JT/mes)
Seguimiento financiero FONDECYT	58,7 (JT/mes)	35,3 (JT/mes)	94,0
Seguimiento financiero por persona	16,8 (JT/mes)	11,8 (JT/mes)	14,3

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

Por último, en la Subdirección de Capital Humano Avanzado, el seguimiento financiero se divide en tres subprocesos, rendición de gastos operacionales, gestión de requerimientos y reintegros por incumplimientos y pagos en exceso, los cuales contienen diferentes cargas de trabajo, dado que en el subproceso de gestión de requerimientos contiene tramitaciones pertenecientes al subproceso de reintegros por incumplimiento y pagos en exceso.

El equipo requerido en el seguimiento financiero se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 18. Equipo requerido por subproceso de seguimiento financiero**

	Ejecutivo de Unidad de Atención de Usuarios	Analista de seguimiento Técnico	Encargado de Unidad de Seguimiento Técnico
Rendición de gastos	6	5	1
Gestión de requerimientos		15	
Reintegros por incumplimiento o pagos en exceso	0	10	

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

En la siguiente tabla es posible observar la distribución de jornadas de trabajo promedio al mes por subproceso en total, es decir, sin considerar el equipo requerido:

**Tabla 19. Jornadas de trabajo promedio al mes**

	Ejecutivo de Unidad de Atención de Usuarios	Analista de seguimiento Técnico	Encargado de Unidad de Seguimiento Técnico
Rendición de gastos	3,6 (JT/mes)	11,0 (JT/mes)	
Gestión de requerimientos	6,6 (JT/mes)	125,2 (JT/mes)	8,6 (JT/mes)

Reintegros por incumplimiento o pagos en exceso		2,5 (JT/mes)	0,5 (JT/mes)
<b>Total</b>	<b>10,2 (JT/mes)</b>	<b>138,7 (JT/mes)</b>	<b>9,2 (JT/mes)</b>

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

Sin embargo, considerando el equipo requerido para el seguimiento financiero de la Subdirección, la cantidad de jornadas que se requieren en promedio al mes por persona son las siguientes, tomando en cuenta que los responsables de las tareas no solo realizan seguimiento financiero:

Tabla 20. Jornadas de trabajo promedio al mes por persona encargada

	Ejecutivo de Unidad de Atención de Usuarios	Analista de seguimiento Técnico	Encargado de Unidad de Seguimiento Técnico
Rendición de gastos	0,6 (JT/mes)	2,8 (JT/mes)	
Gestión de requerimientos	1,1 (JT/mes)	9,8 (JT/mes)	8,6 (JT/mes)
Reintegros por incumplimiento o pagos en exceso		0,2 (JT/mes)	0,5 (JT/mes)
<b>Total</b>	<b>1,7 (JT/mes)</b>	<b>12,8 (JT/mes)</b>	<b>9,2 (JT/mes)</b>

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

## PROCESO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

En cuanto a las cargas de trabajo por jornadas de **cobranza administrativas**, estas se realizaron en base al levantamiento de información primaria con el equipo de la Unidad de Cobranza y los resultados se detallan en la siguiente tabla, destacando que en total al mes se requiere una carga de trabajo de 94 jornadas. Lo que significa que se requieren dos personas más para completar las 5 personas necesarias para completar el subproceso de cobranza administrativa.

Tabla 21. Jornadas de trabajo al mes en cobranza administrativa

	Encargada de Unidad	Analista	Analista externo	Total
Cobranza administrativa - Subdirecciones	13,8	1,5	13,1	28,4
Cobranza a becarios	21,2	41,9	2,5	65,6
<b>Total</b>	<b>35,0</b>	<b>43,4</b>	<b>15,6</b>	<b>94,0</b>

Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

Cabe mencionar la tarea que requiere más tiempo en el subproceso de cobranza administrativa es la tarea de actualizar las bases de datos y de registro de cuotas o giros, sumando un total de 36,6 jornadas de trabajo, es decir, con tan solo automatizar las tareas de actualización y registro se tendrían disponible en total de 57,3 jornadas al mes en promedio para el subproceso de cobranza administrativa.

A su vez, la distribución mensual de las cargas de trabajo en el subproceso de cobranza administrativa se mantiene constante durante todo el año.

## PROCESO DE COBRANZA JUDICIAL

Por último, el proceso de cobranza judicial en el Departamento Jurídico de la ANID, se establecieron tres escenarios, según el stock de casos que tienen y la distribución de los casos con el Consejo de Defensa del Estado (CDE).

El **ESCENARIO 1** plantea los siguientes supuestos:

- Se considera la ejecución del proceso de cobranza judicial en un año calendario.
- Se revisan los antecedentes de 3.364 casos en stock.
- ANID debe tramitar el juicio de todo el stock de casos disponibles de 3.364
- Las tareas de analizar pertinencia para derivar casos al CDE se eliminan dado que bajo este escenario ANID tramita todos los casos.

Dado los supuestos a considerar, se obtienen las siguientes jornadas de trabajo promedio al mes y los equipos que se requieren para abastecer esas jornadas:

Tabla 22. JT/mes y equipo requerido escenario 1

	Jefe de Departamento jurídico	Abogado del Departamento Jurídico
Jornadas de trabajo al mes (JT/mes)	8,4	232,7
Cantidad de equipo requerido	1	12

Fuente: elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

Por otra parte, el **ESCENARIO 2** plantea los siguientes supuestos para el cálculo de las cargas de trabajo:

- Se considera la ejecución del proceso de cobranza judicial en un año calendario.
- Se revisan los antecedentes de 3.364 casos en stock.
- Del stock de 3.363 casos que revisan antecedentes, 944 casos son las que se derivan al abogado de ANID luego que las Subdirecciones envían la documentación.
- ANID debe tramitar el juicio de los 944 casos que son derivados al Abogado (sin considerar la derivación de casos del CDE).
- Las tareas de analizar pertinencia para derivar casos al CDE se eliminan dado que bajo este escenario ANID tramita todos los casos.

Bajo los supuestos propuestos para el escenario dos se obtienen los resultados que se muestran a continuación:

**Tabla 23. JT/mes y equipo requerido escenario 2**

	Jefe de Departamento jurídico	Abogado del Departamento Jurídico
Jornadas de trabajo al mes (JT/mes)	8,4	76,8
Cantidad de equipo requerido	1	4

Fuente: elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

Por último, es **ESCENARIO 3** considera los siguientes supuestos para el cálculo de las cargas de trabajo del proceso de cobranza judicial:

- Se considera la ejecución del proceso de cobranza judicial en un año calendario.
- Se revisan los antecedentes de 3.364 casos en stock.
- Del stock de 3.363 casos que revisan antecedentes, 944 casos son las que se derivan al abogado de ANID luego que las Subdirecciones envían la documentación.
- El 35% de los 944 casos se derivan al CDE (dado la información de la base de datos de fiscalía enviado el 01/03), es decir ANID tramita el 65% de los casos, lo que significa 604 juicios.

A partir de los supuestos, las jornadas de trabajo que se requieren en promedio al mes y la cantidad de equipo para cumplir con las jornadas, son las siguientes:

**Tabla 24. JT/mes y equipo requerido escenario 3**

	Jefe de Departamento jurídico	Abogado del Departamento Jurídico
Jornadas de trabajo al mes (JT/mes)	11,7	58,0
Cantidad de equipo requerido	1	3

Fuente: elaborado por ClioDinámica en base a información primaria

## VI. VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL MARCO NORMATIVO

---

El cumplimiento del marco normativo, se levantó a partir de las entrevistas que se puedan realizar con los dueños de procesos y subprocesos y en base a la revisión de información secundaria disponible. A partir de esto, se analizó el cumplimiento normativo de la convenciones y cauciones, el subproceso de rendición de cuenta y los procesos de cobranza administrativa y cobranza judicial.

### 1. CONVENCIONES Y CAUCIONES

---

El presente análisis se efectúa en base a una muestra de cuatro convenios de financiación de proyectos y/o becas aportadas por la ANID a fin de detectar las principales problemáticas que se presentan en aquellos instrumentos y cómo aquello repercute en el monto que se adeuda a esta institución por incumplimiento de las obligaciones que contraen los beneficiarios.

Tal como se menciona en el apartado anterior, existe un problema de detección de obligaciones "esenciales" del convenio, el que, dice relación con la falta de diferenciación entre obligaciones principales y accesorias. Esta diferenciación nace en el derecho privado, en concreto, en el artículo 1442 del Código Civil que se refiere a los "contratos", pero que dicha clasificación puede ser llevada también a las obligaciones. Dicho precepto señala: "El contrato es principal cuando subsiste por sí mismo sin necesidad de otra convención, y accesorio, cuando tiene por objeto asegurar el cumplimiento de una obligación principal, de manera que no puede subsistir sin ella". De lo anterior, se debe comprender que la obligación principal es aquella que tiene una existencia propia y, las obligaciones accesorias suponen una obligación principal a la que acceden y garantizan.

Ahora bien, en los convenios se establecen una gran cantidad de obligaciones que se le exigen al beneficiario que varían en virtud de ciertos criterios. Evidentemente, las obligaciones contenidas en un convenio de beca son diversas al de un convenio de adjudicación de proyecto de investigación, ya que tienen un tratamiento y naturaleza diferente. Empero, entre los proyectos de investigación que se han analizado, la estructura en sí misma de cada convenio es distinta y sus obligaciones también. Lo anterior, se comprende por el hecho que los proyectos dicen relación con distintas materias de estudio que requieren tiempos, formas y tratamientos distintos. El problema fundamental radica que ante una gran cantidad de obligaciones impuestas al beneficiario se confunde cuál es la obligación principal o esencial y de aquellas "secundarias".

Por tanto, el problema – jurídicamente hablando – no dice relación con una diferenciación entre obligaciones principales y accesorias, sino que en la determinación precisa en los convenios de cuáles son las obligaciones esenciales y cuáles son las secundarias, de modo que se pueda tener

claridad qué incumplimiento implicará el término anticipado del convenio y la consecuente cobranza frente a dicho incumplimiento.

Por otro lado, cada convenio presentado tiene una estructura diferente que se puede apreciar en los contratos. Esto puede ser un considerable problema para la institución que debe determinar el incumplimiento o cumplimiento de un proyecto o beca, ya que debe analizar y estudiar pormenorizadamente cada uno de ellos. En cambio, si los convenios sólo se diferenciaran en el cambio de ciertas obligaciones y condiciones, pero que tuvieran la misma estructura facilitaría el estudio de dichos documentos.

Ahora, un punto que sí resulta interesante de determinar dice relación con lo que en los contratos se denomina "término anticipado del convenio". Normalmente se encuentra en una cláusula propia y consiste en una sanción establecida por la ANID frente al incumplimiento de ciertas obligaciones por parte del beneficiario. Sin embargo, el término anticipado se regula de manera diversa en los convenios. Por ejemplo: En el convenio Subsidio Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo Una Entidad Beneficiaria, en su cláusula vigésima novena se refiere a la "suspensión de desembolsos" que consiste básicamente en la suspensión del proyecto y/o los desembolsos del subsidio al beneficiario por ciertos incumplimientos. Aquello puede darse por una solicitud de la ANID o el representante legal del beneficiario. Ante tal situación, la ANID establecerá condiciones para levantar la suspensión dentro de cierto plazo. Ahora, si aquellas condiciones no son cumplidas por el beneficiario, se pasará a la siguiente etapa que es el "término anticipado" propiamente tal. En el mismo convenio, en la cláusula trigésima se señala que este término puede ser a solicitud de la beneficiaria o de la ANID, distinguiendo si se trata de un beneficiario negligente o diligente. En el segundo caso, se deberá restituir todo saldo no gastado dentro del plazo de 30 días corridos desde la correspondiente notificación. En cambio, si se trata de un beneficiario negligente, el beneficiario deberá restituir el total del beneficio en un plazo de 30 días u otro plazo establecido por la ANID.

Respecto de los otros convenios, en ningún caso existe una cláusula que contenga la "suspensión de desembolsos". Aun así, todos contienen una cláusula de término anticipado, pero con un contenido distinto. Por ejemplo: en el convenio Concurso Para la Asignación Rápida de Recursos Para Proyectos de Investigación Sobre el coronavirus, en la cláusula séptima se señala: "En caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones establecidas en las presentes bases y en el convenio respectivo, ANID podrá poner término anticipado al convenio y solicitar la restitución total de los recursos transferidos y/o hacer efectiva las garantías correspondientes". Como se puede observar, en este caso no existe una diferenciación entre beneficiario diligente y negligente, sino que basta con cualquier incumplimiento para que la ANID exija el total del monto aportado al beneficiario o, de hacer efectiva las cauciones. Pese a que aún no existe entrevista con el personal a cargo para indagar una respuesta sólida de dicha diferenciación,

en principio no se entiende explicación alguna entre ambos convenios. Cabe agregar que el resto de los convenios también incluyen obligaciones diversas y cargas para el beneficiario que son diferentes, por ejemplo, el convenio de Financiación de Proyectos Fondecyt N° 1200002 señala que para dar término anticipado se requiere al menos un manuscrito aceptado en prensa o publicado.

A su turno, respecto de las cauciones que se regulan en los convenios, en virtud de las entrevistas llevadas a cabo por personal de la ANID se concluyó que el tipo de caución se diferencia de acuerdo con el tipo de institución que se trate, es decir, si es público o privado o, si se trata de una persona natural. En el caso de ser una institución pública, se ha establecido por dictamen de la Contraloría General de la República que no se exigen cauciones a otras entidades públicas ya que existe una presunción de que cumplen con las obligaciones contraídas y que se requiere una ley expresa que exija la caución para pedirla. En cambio, a las instituciones privadas se les solicita una boleta de garantía, vale vista endosable o póliza de seguro. En el caso de personas naturales se les exige un pagaré en blanco y un mandato a ANID para que ésta pueda llenarlo. Lo anterior se condice con lo señalado en la cláusula duodécima del convenio Subsidio Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo Una Entidad Beneficiaria. Sin embargo, en el Convenio de Financiación de Proyectos Fondecyt N° 1200002 se financia a la Universidad Católica de Chile y a la Universidad de Concepción, ambas privadas y se les solicita como garantía un pagaré. Por ende, aquello demuestra que, en estricto rigor, no se da cumplimiento cabal a lo sostenido en un principio.

## 2. RENDICIÓN DE CUENTA

---

La rendición de cuentas se regula en la Resolución emitida por la Contraloría General de la República N° 30/2015, en virtud de su facultad de ejercer el control financiero del Estado y efectuar el examen y juzgamiento de las cuentas de los servicios, personas y entidades sujetos a fiscalización. Dicha norma no solo se refiere a la rendición propia que ordena la ANID, sino que de la mayoría de los organismos públicos a que se refiere el Decreto Ley N° 1263 del año 1975, entre otras más. Asimismo, dicha resolución establece la constitución de la rendición de cuentas y permite que se lleve a cabo a través de papel o de forma electrónica.

Junto con lo anterior, la rendición de cuentas propia de la ANID se regula en una resolución exenta, es decir, que no pasa por la toma de razón de la Contraloría General de la República y por ende, para su modificación requiere que sea la propia ANID que a través de otra resolución exenta lo modifique.

Sin embargo, realizado el análisis al proceso de rendición de cuentas, no se presentan mayores inconvenientes desde la perspectiva de cobranza frente al incumplimiento de la obligación de

rendir cuentas, esto, porque si bien y en términos generales la rendición de cuentas se realiza cada un año, no impide que se puedan hacer valer las cauciones constituidas con anterioridad. Lo anterior se debe a que las cauciones se establecen con un plazo de 150 días adicionales a la fecha en que se debe rendir cuentas y, si se trata de la última rendición de cuentas debe ser con una fecha superior a los 180 días (seis meses), por ende, el título para cobrar sigue vigente por un tiempo posterior a la obligación de rendir cuentas. Sin lugar a duda, sí existe un problema para el concepto de deuda morosa que se analizará con posterioridad.

Junto con lo anterior, para el caso de personas naturales la garantía es un pagaré en blanco en que se faculta expresamente a la ANID a través de un mandato poder llenarlo, por ende, una vez que hay incumplimiento de la obligación de rendir cuentas, la ANID puede llenar el pagaré en dicho momento y hacerlo cobrable inmediatamente.

### 3. COBRANZA ADMINISTRATIVA

---

En cuanto al proceso de cobranza administrativa, este se inicia una vez que existe deuda morosa, una vez que se constata la existencia de deuda morosa, se envía una carta de cobranza. Anteriormente, se enviaban tres cartas de cobranza al deudor. En la actualidad, sólo se envía una carta certificada.

En cuanto al procedimiento administrativo por deuda de becas: Inicia con un acto administrativo que declare el incumplimiento de las obligaciones del beneficiario. Hasta la fecha se desconoce cuál es el plazo que transcurre – normalmente – desde el incumplimiento por parte del becario hasta la dictación del acto administrativo que así lo declare. Luego, se envía la carta certificada al beneficiario y pueden ocurrir dos cosas: (1) que el beneficiario reintegre los montos recibidos o que celebre un convenio de pago con ANID; (2) que el beneficiario no regularice su situación, en este caso, pasa a fiscalía.

En virtud de lo sostenido por las entrevistas y de lo manifestado por la Subdirección de Áreas Transversales en el Procedimiento de Cobranza Administrativa, se puede desprender que el concepto de deuda morosa señalado por la ANID es plenamente utilizado en la práctica y, en consecuencia, el concepto tiene relevancia jurídica ya que incide en la posibilidad de hacer valer las garantías y la cobranza judicial. Cabe recalcar que este concepto es propio de la ANID y no aplica a otras instituciones estatales.

En el mundo del derecho la mora se ha definido como el "retardo imputable en el cumplimiento de la obligación". Por tanto, no basta el retardo en el sentido "temporal" en el cumplimiento de la obligación, sino que se requiere que además sea imputable, esto quiere decir, que sea por culpa – negligencia – del deudor. Además, debe haber una interpelación al deudor, es decir,

que se informe al deudor que su demora le genera perjuicio. En los casos en que el contrato se ha estipulado un plazo en el cumplimiento de la obligación aquello importa suficiente interpelación. Bajo este concepto, ¿en qué casos el deudor no estaría constituido en mora? Cuando el retardo en el cumplimiento de la obligación se deba a un caso fortuito o fuerza mayor (terremoto, inundación, aluvión, etc.).

Debido a lo analizado previamente y de las exigencias normativas del concepto de "mora" que utiliza nuestro Código Civil, no se aconseja utilizar cabalmente dicha definición, sino tomar parte de ella. Es decir, que la deuda morosa se defina como "**el retardo en el cumplimiento perfecto o imperfecto de la obligación**", porque bastará el transcurso del plazo para rendir cuentas para que haya mora. Además, contempla el cumplimiento imperfecto de la obligación, es decir, cuando se cumple en parte la obligación, pero no de la forma requerida (por ejemplo: se rinde cuenta, pero se realizan observaciones). Además, el plazo no se contaría desde el traspaso de fondos, sino que, desde el incumplimiento, es decir, desde la fecha en que debía rendir cuentas y no lo hizo o en el caso del cumplimiento imperfecto (gastos observados), desde que transcurre el plazo estipulado para corregir la rendición de cuentas. El sentido de lo anterior, es que desde el momento del incumplimiento de rendir cuentas se podrá hacer efectiva la cobranza administrativa o, la ejecución de las cauciones previamente constituidas, sin la necesidad de esperar un plazo de dos años desde que se hizo la entrega de los fondos o, seis meses si era la última cuota o de una sola cuota. Aquello simplificaría significativamente el proceso de cobranza o de ejecución de garantías.

#### 4. COBRANZA JUDICIAL

---

En cuanto al criterio jurídico normativo del Consejo de Defensa del Estado para iniciar un cobro judicial, del análisis jurisprudencial se ha podido constatar que el Consejo de Defensa del Estado sólo presenta demandas relativos a incumplimiento de las obligaciones derivadas de Becas en el extranjero, iniciando procedimientos de mayor y menor cuantía. Al respecto y a priori, no se aprecia un criterio diferente al utilizado por ANID, ya que esta última institución también presenta demandas en procedimientos de mayor o menor cuantía respecto del incumplimiento a las obligaciones establecidas en los convenios de becas extranjeras.

Por otra parte, en virtud de las reuniones que se han realizado, es un hecho que la cobranza judicial se ve estancada debido a que no se encuentra disponible la información necesaria para entablar una demanda. Incluso, la información faltante dice relación con los convenios firmados y las garantías otorgadas. Es del caso, que si bien en los convenios se establece la obligación de otorgar cauciones que aseguren el cumplimiento de la obligación, dichas cauciones o garantías no se encuentran en poder de la fiscalía para iniciar la cobranza de los mismos. Lo anterior, se ha podido constatar del análisis jurisprudencial que se ha realizado, ya que, del

total de 86 juicios estudiados, el 80 se trata de procedimientos ordinarios o de gestiones preparatorias de la vía ejecutiva, lo que da cuenta que el pagaré no se encuentra vigente y/o no se encuentra en poder de la ANID.

Esta situación impacta significativamente en el cobro judicial y, consecuentemente en el tiempo que toma obtener el cobro efectivo de la deuda. Por ende, lo que se sugiere es elaborar un expediente que indique toda la información y documentación que requiere fiscalía para iniciar la cobranza judicial, expediente que debe ser conocido por todos los departamentos de la ANID.

En el ordenamiento jurídico existen dos tipos de prescripciones, la prescripción adquisitiva y la prescripción extintiva. En nuestro análisis y en virtud de la investigación encargada, sólo abordaremos la prescripción extintiva.

La "prescripción" a la que no se ha referido en todo este período de consultoría, se refiere a la prescripción "extintiva" conceptualizada en nuestro Código Civil en el artículo 2492 inciso primero "La prescripción es un modo de extinguir las acciones y derechos ajenos, por no haberse ejercido dichas acciones y derechos durante cierto lapso de tiempo, y concurriendo los demás requisitos legales".

Los requisitos legales para que haya prescripción extintiva se señala en el artículo 2514 del Código Civil:

1. **Que la acción sea prescriptible:** La regla general es que todas las acciones prescriban, salvo las señaladas expresamente en la ley (en el caso de estudio, las acciones que tiene la ANID, sí prescriben).
2. **Que la prescripción sea alegada:** Esto quiere decir que el juez no puede alegarla de oficio, la contraparte debe hacerse cargo de alegarla. Sin embargo, respecto de las acciones ejecutivas (cobranza de pagarés) el juez sí puede decretarla de oficio (artículo 442 del Código de Procedimiento Civil). En este sentido, hemos constatado que hay deudores de la ANID que inician demandas para que se declare que la acción de cobro que tiene la ANID se encuentra prescrita. Considerando lo recién afirmado en caso de presentarse demandas que ya están prescritas, es altamente probable que la contraparte alegue la prescripción de la acción ante el mismo tribunal.
3. **Que la prescripción no haya sido interrumpida:** La interrupción de la prescripción es la pérdida del tiempo transcurrido por un hecho o acción del acreedor (civil) o deudor (natural). La interrupción de la prescripción realizada por el acreedor se manifiesta con la demanda judicial. Sin embargo, el concepto de "demanda judicial" ha sido debatida:

- a. Algunos opinan que solo una demanda interrumpe la prescripción, no así medidas prejudiciales o gestiones preparatorias de la vía ejecutiva.
- b. Otros en cambio, opinan que basta con que el acreedor recurra a los tribunales para el cobro de lo adeudado (contemplando las gestiones preparatorias de la vía ejecutiva).

Ahora bien, a pesar de que es un asunto discutido, en general se exige que la demanda judicial haya sido notificada, es decir, que no basta la sola presentación de la demanda. Además, se debe considerar que, si el demandante se desiste de la demanda, abandona el procedimiento o, el deudor obtiene sentencia absolutoria, se entiende que nunca se interrumpió la prescripción.

La interrupción natural se debe a un hecho realizado por el deudor, esto decir, cuando realiza cualquier acto que reconoce la deuda.

5. **Que la prescripción no esté suspendida:** La suspensión es un beneficio que establece la ley a favor de ciertas personas, en virtud de los cuales no procede el cómputo de la prescripción. Estas personas son las siguientes: los menores de 18 años, los dementes, los sordomudos y todos los que estén bajo potestad paterna o bajo tutela o curaduría y, la mujer casada en sociedad conyugal mientras dure ésta.
6. **Que transcurra el tiempo determinado por la ley:** Primero se debe tener presente que el plazo se cuenta desde que la obligación se ha hecho exigible, por ejemplo: Si X tenía que rendir cuenta el 20 de abril de 2020, la obligación se ha hecho exigible con esa fecha; Si X debía obtener el grado académico hasta el 20 de abril de 2020 y no lo obtuvo, desde ahí se debe contar el plazo.

Se debe tener presente que los plazos de prescripción están señalados en la ley. La prescripción ordinaria, es decir, la prescripción general, es de cinco años. Para las acciones ejecutivas la prescripción es de 3 años. Los pagarés prescriben en un año desde la fecha de vencimiento del documento.

En el caso de la ANID, en virtud de que la ley no ha señalado un plazo expreso para sus obligaciones, se entiende que las acciones prescriben en 5 años. Es decir, si el incumplimiento por parte del deudor es desde hace más de 5 años, no tiene sentido alguno realizar el cobro a no ser que se tenga una caución vigente. Por ende, en principio, todas las obligaciones anteriores a marzo de 2016 estarían prescritas. Al respecto, cabe señalar que del análisis jurisprudencial en que deudores de la ANID han demandado la prescripción, el Tribunal ha dado lugar a dichas demandas señalando que el plazo de prescripción es de 5 años.

## VII. PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN DE RIESGOS

La propuesta de aplicación del enfoque de gestión de riesgo se basa principalmente en determinar los riesgos e impactos asociados a los catorce problemas definidos en los apartados anteriores, es decir, cuál es el riesgo y el impacto si no se soluciona el problema correspondiente.

Tabla 25. Enfoque de gestión de riesgos

PROBLEMA	RIESGO	IMPACTO
1. Se observan <b>definiciones y políticas acomodaticias</b> , comprensivas de los problemas internos de gestión, que desatienden criterios de eficiencia y efectividad en el proceso de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestiones tardías de cobranza.</li> <li>▪ Las deudas son declaradas como prescritas.</li> <li>▪ Vencimiento del título ejecutivo y/o prescripción de la obligación incumplida.</li> <li>▪ Implicancias administrativas y penales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acumulación de casos en cobranza judicial</li> <li>▪ Dificultades para que el Departamento Jurídico ejecute el proceso de cobranza judicial.</li> <li>▪ Acumulación de deudas incobrables.</li> </ul>
2. <b>Proceso manual</b> de gestión de rendiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usuarios no realizan su rendición de cuenta o la realizan mal por la dificultad que implica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carga de trabajo tanto para el usuario como para el funcionario en gestionar y hacer seguimiento financiero.</li> <li>▪ Acumulación de rendiciones de cuenta con observaciones.</li> </ul>
3. <b>No hay un sistema único</b> de tramitación de la rendición	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imposibilidad de seguimiento financiero por desconocimiento de información.</li> <li>▪ Imposibilidad de cobranza por falta de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta carga de trabajo en gestión de información.</li> <li>▪ Acumulación de deuda incobrable por desconocimiento de información.</li> </ul>
4. <b>Gestión de la información</b> se realiza en repositorios de datos distintos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duplicidad de información y de tareas</li> <li>▪ Desconocimiento de información para cada una de las etapas del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sobrecarga de trabajo.</li> <li>▪ Incumplimiento de los plazos establecidos.</li> <li>▪ Acumulación de deuda.</li> </ul>

5. Falta de establecimiento de <b>cláusulas imprescindibles</b> en todas las bases y los convenios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistencia de un proceso de cobranza efectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acumulación de deudas en la institución.</li> <li>▪ Generación de desorden en el proceso de cobranza.</li> </ul>
6. La <b>temporalidad de boletas de garantías o pólizas de seguro</b> imposibilita la cobranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las cauciones no se podrían hacer valer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acumulación de deudas incobrables</li> </ul>
7. Se <b>transfieren nuevos saldos</b> a beneficiarios que han incumplido anteriormente, sin sanción alguna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficiarios continúan con el proyecto sin rendir adecuadamente.</li> <li>▪ Los beneficiarios no saldan su deuda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de las cargas de trabajo, por acumulación de rendiciones.</li> <li>▪ Al término del proyecto, tiene rendiciones presentadas, sin una rendición de cuenta efectiva.</li> </ul>
8. Falta <b>definición formal del rol y la responsabilidad</b> de las subdirecciones y UCR en el seguimiento de las deudas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duplicidad de funciones.</li> <li>▪ Sobrecarga de trabajo.</li> <li>▪ Los beneficiarios llegan al proceso de cobranza judicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acumulación de casos en proceso de cobranza administrativa y judicial.</li> </ul>
9. Las Subdirecciones se <b>focalizan en revisar la pertinencia del gasto y no revisan la rendición de cuenta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los informes de rendición presentan errores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de carga de trabajo en UCR.</li> <li>▪ Acumulación de deudas históricas en ANID</li> </ul>
10. Beneficiarios <b>no entregan rendición de cuenta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los beneficiarios llegan al proceso de cobranza judicial.</li> <li>▪ Si bien los beneficiarios no pueden continuar con el proyecto, la deuda sigue sin saldarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acumulación de deudas históricas.</li> <li>▪ Acumulación de casos en proceso de cobranza administrativa y judicial.</li> </ul>
11. A pesar de que existen capacitaciones e instructivos, <b>siguen existiendo errores en las rendiciones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incumplimiento de los plazos establecidos para la rendición de cuenta.</li> <li>▪ Los beneficiarios llegan al proceso de cobranza judicial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sobrecarga de trabajo para la revisión de las rendiciones.</li> <li>▪ Acumulación de deuda por usuario, sin sanción alguna.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si no existe sanción alguna, esto incentiva al incumplimiento de obligaciones.</li> <li>▪ Acumulación de deudas históricas.</li> </ul>
12. Acumulación de <b>rendiciones pendientes de revisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de beneficiarios deudores por tener rendiciones sin revisar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acumulación de deuda histórica.</li> </ul>
13. Bajo nivel de <b>efectividad de la cobranza administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los beneficiarios no saldan su deuda.</li> <li>▪ Los beneficiarios llegan al proceso de cobranza judicial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acumulación de deudas en los procesos de cobranza administrativa o judicial sin resultados.</li> </ul>
14. Bajo nivel de <b>efectividad de la cobranza judicial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pese a existir un proceso judicial, los beneficiarios no saldan su deuda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acumulación de deudas históricas en la institución.</li> </ul>

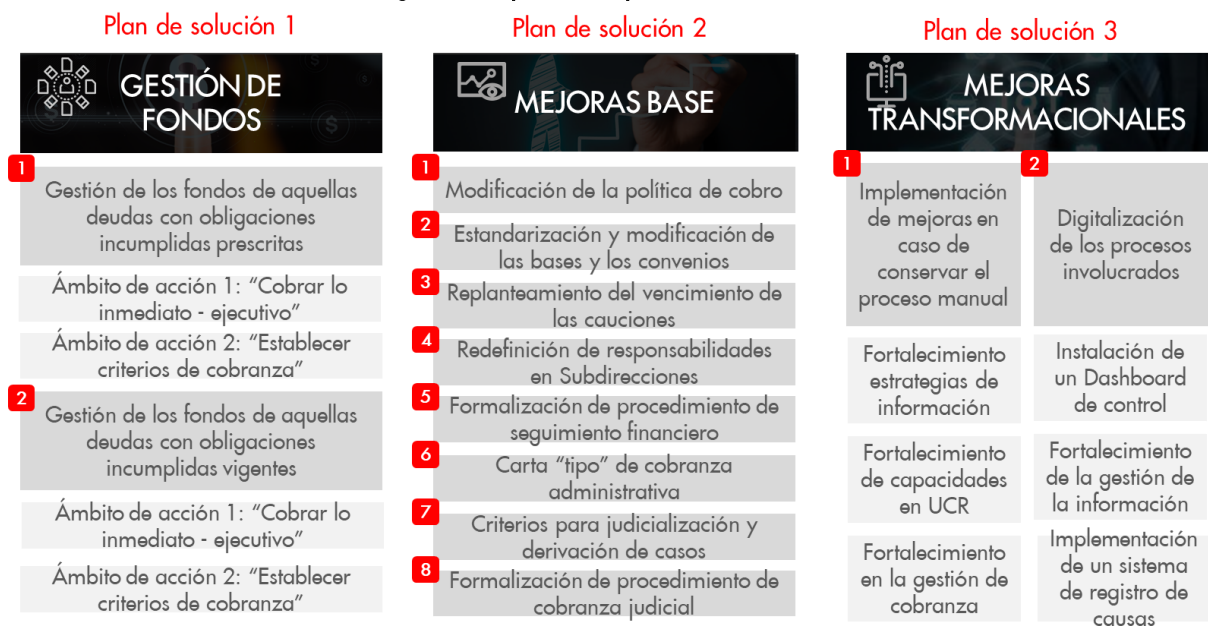
Fuente: Elaboración ClioDinámica

## VIII. PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA GESTIÓN DE OPERACIONES

Las propuestas de solución a la gestión de operaciones que realiza la ANID para mejorar el proceso de seguimiento y control técnico-financiero de proyectos y becas financiadas, y el subproceso de rendiciones de cuentas, cobranza administrativa y judicial, se estructuran a través de una propuesta de solución en la gestión de fondos, mejoras base, mejoras a los actuales sistemas computacionales y el rediseño de procesos.

En la siguiente figura integra tres planes de solución, dando cuenta de las principales acciones a implementar en el corto, mediano y largo plazo:

Figura 9. Propuestas de planes de solución



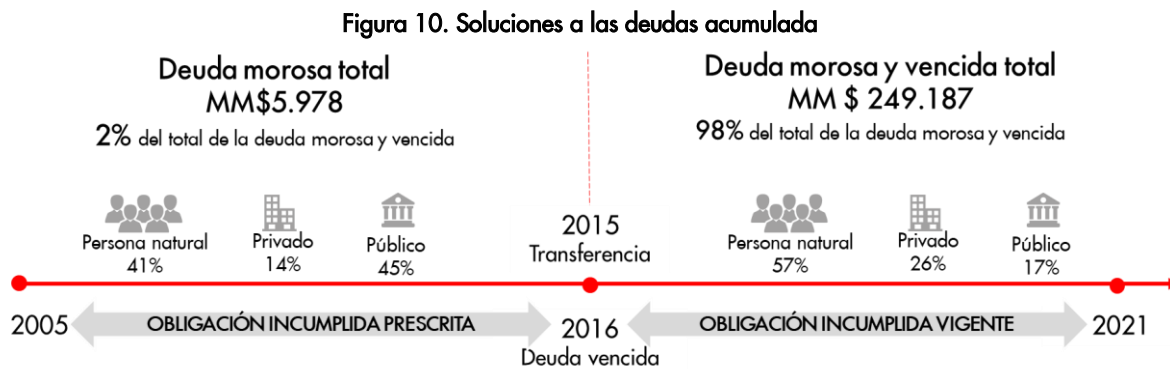
Fuente: Elaborado por ClioDinámica

### 1. PROPUESTA DE SOLUCIÓN EN GESTIÓN DE FONDOS

Las deudas acumuladas en estado vencido y moroso, tal como se describe en apartados anteriores, acumulan un total de MM \$280.898, en que cada una de estas cuotas se puede categorizar como una obligación incumplida prescrita, es decir, han transcurrido más de 5 años desde que la obligación se volvió exigible; o como una obligación incumplida vigente, aquellas que han transcurrido menos de 5 años desde que la obligación se volvió exigible.

Por lo tanto, se realizó una caracterización estimada de la cantidad de obligaciones incumplidas prescritas y vigentes, dividiéndolas en las deudas vencidas desde el 2016 y que la transferencia fue desde el 2015, con el fin de conocer la magnitud cuantificada de los pasos a seguir. La deuda más antigua registrada es del 2005.

El 5% de las deudas morosas y vencidas corresponden a obligaciones incumplidas prescritas y el resto se estima que corresponden a obligaciones incumplidas vigentes. Tal como se muestra en la siguiente figura, categorizando estas deudas en personas naturales, instituciones privadas y públicas.



Fuente: Elaborado por ClioDinámica en base a Base de datos llamada "Detalle Deuda al 31 - 01 - 2021"

Dada esta caracterización se establecen las posibles soluciones a nivel jurídico administrativo para los nueve casos que se muestran en la siguiente figura, tanto para las obligaciones incumplidas prescritas o vigentes. De estas se establecen cuatro posibles soluciones:

1. Proceder a la cobranza judicial ejecutiva
2. La cobranza no puede prosperar
3. La cobranza puede prosperar
4. Juicio declarativo de tramitación larga

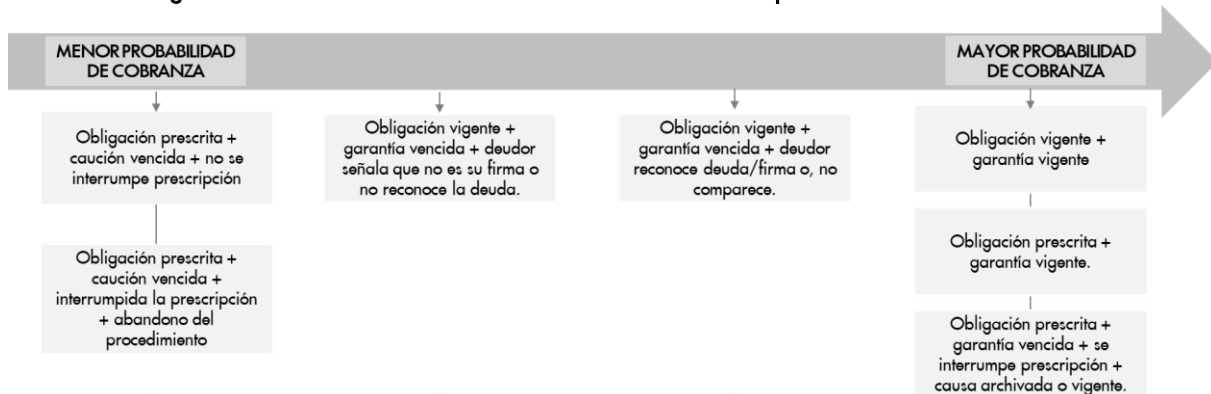
Figura 11. Casos y soluciones según obligaciones incumplidas vencidas y vigentes



Fuente: Elaborado por ClíoDinámica en base a Base de datos llamada "Detalle Deuda al 30 – 11 – 2020"

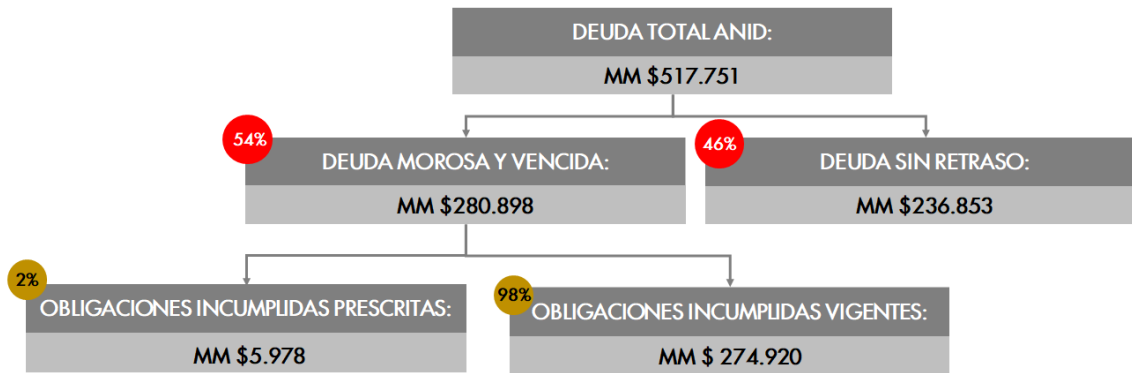
Si se distribuyen los casos en orden de menor probabilidad de cobranza a mayor probabilidad de cobranza, se pueden ver de la siguiente manera, donde en el caso de menor probabilidad de cobranza establece que la deuda no se puede recuperar y en la mayor probabilidad de cobranza se debiese llevar a cabo el proceso correspondiente de cobranza judicial.

Figura 12. Soluciones a las deudas acumuladas en base a la probabilidad de cobranza



Fuente: Elaborado por ClíoDinámica

Para un mejor entendimiento de las propuestas de los ámbitos de acción, la siguiente figura caracteriza la deuda total de la ANID, separándola por deuda morosa y vencida de la sin retraso. La deuda morosa y vencida se divide por obligaciones incumplidas prescritas y obligaciones incumplidas vigente. Por lo tanto, en una primera instancia se analizarán propuestas de ámbitos de acción para las obligaciones incumplidas prescritas y luego para las obligaciones incumplidas vigentes.



Para el caso de las obligaciones incumplidas prescritas se proponen dos ámbitos de acción, "cobrar lo inmediato – ejecutivo" y "cobrar estableciendo criterios de cuantía":

Figura 13. Ámbitos de acción para obligaciones incumplidas prescritas



Fuente: Base de datos llamada "Detalle Deuda al 30 – 01 – 2021", Base de dato llamada "Consolidado Info Cobranzas Entrega", Garantías Vigentes ANID 08-03-2021

"El ámbito de acción 1 considera los casos en que, si bien la obligación en sí misma se encuentra prescrita, la garantía o caución de dicha obligación aún se encuentra vigente (por ejemplo: aún no se ha llenado el pagaré en blanco). Ante dicha situación es posible proceder a la ejecución inmediata, para el caso de las instituciones públicas o a la cobranza judicial ejecutiva para el caso de las personas naturales con vale vistas.

Por otro lado, el ámbito de acción 2, se refiere a que no existe ninguna garantía vigente. Sin embargo, pueden darse tres situaciones: (a) que antes de que la acción prescribiera, se judicializó la causa, habiéndose interrumpido la prescripción, por ende, en aquella situación se puede continuar con la tramitación de la causa. (b) que existan obligaciones incumplidas en que no se haya interrumpido la prescripción (es decir, no se judicializó o "no se notificó la demanda") o, (c) que sí se haya interrumpido la prescripción, pero que se haya decretado el abandono del procedimiento, retiro de la demanda, desistimiento de la demanda o derechamente se rechaza la demanda. En estos dos últimos casos, la cobranza judicial carece de fuerza. Sin perjuicio de lo anterior, en caso de proceder con el ámbito de acción 2, se recomienda establecer un criterio

de cuantía, ya que aquellas tramitaciones implicarán un juicio de lato conocimiento (declarativo) o una gestión preparatoria de la vía ejecutiva. En ambos casos, implicará mayores gastos económicos (pago de notificaciones y receptor judicial) y de hora hombre, teniendo especial consideración que los juicios declarativos pueden demorar entre 5 y 7 años en resolverse".

El ámbito de acción 1 considera los casos en que las cauciones se encuentran vigentes, es decir, es posible proceder a la ejecución inmediata, para el caso de las instituciones públicas o a la cobranza judicial ejecutiva para el caso de las personas naturales con vale vistas.

Para el caso de las obligaciones incumplidas vigentes, de la misma manera que lo anterior se proponen dos ámbitos de acción que hacen mención a cobrar lo ejecutivo e inmediato y a establecer criterios de cuantía, pero para casos diferentes:

Figura 14. Ámbitos de acción para las obligaciones incumplidas vigentes



Fuente: Bases de datos llamadas "Detalle Deuda al 30 – 01 – 2021", "Consolidado Info Cobranzas Entrega", "Garantías Vigentes ANID 08-03-2021"

Para el ámbito de acción 1, se tienen 892 cauciones vigentes que equivalen a MM \$63.946, estas se pueden ejecutar de manera inmediata o se pueden cobrar a través de una cobranza ejecutiva para el caso de las personas naturales.

El ámbito de acción 2 hace referencia a que, si bien la obligación incumplida se encuentra vigente, su caución o garantía está vencida. En aquella situación, se deberá intentar una gestión preparatoria de la vía ejecutiva para que el beneficiario confiese su deuda o reconozca su firma. De lo anterior podrían ocurrir tres situaciones: (a) que el beneficiario reconozca la deuda o su firma; (b) que el beneficiario no comparezca, es decir, que no se presente a la audiencia respectiva; (c) que el deudor no reconozca la deuda o la firma. En las dos primeras, se puede iniciar un juicio ejecutivo de forma inmediata. En cambio, en la tercera hipótesis, se deberá iniciar un juicio declarativo (de lato conocimiento y, en caso de tener una sentencia favorable iniciar un juicio ejecutivo o incidental).

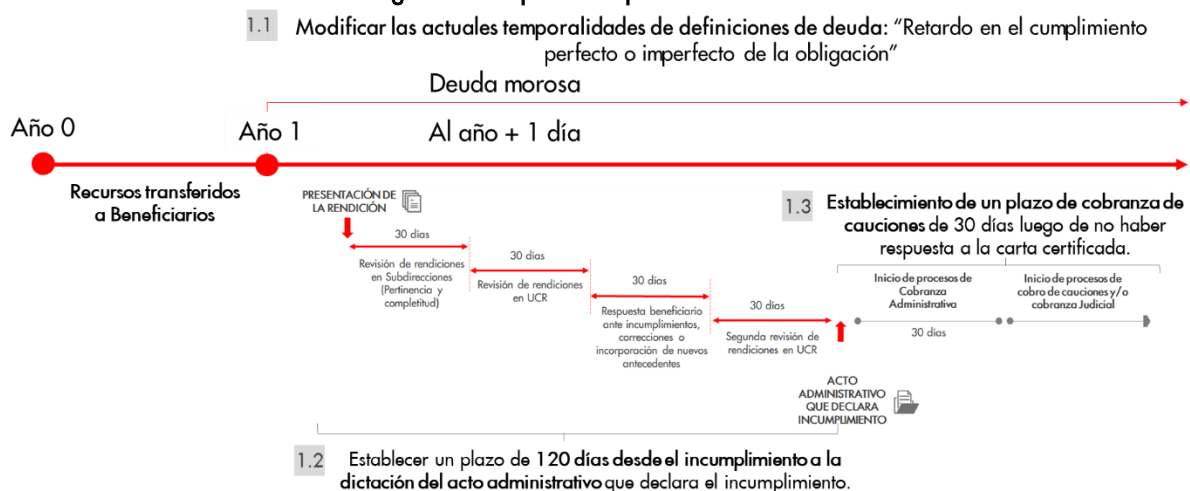
## 2. PROPUESTA DE MEJORAS BASE

En este apartado se proponen ocho mejoras base para el desarrollo de una estrategia con el fin de reducir riesgos en acumulación y aumento de la deuda total de la ANID:

### 1. MODIFICAR LA POLÍTICA DE COBRO:

- **Modificar las actuales temporalidades de definiciones de deuda:** Dado que el concepto de morosidad asignado por ANID lleva a una gestión tardía de la cobranza, es necesario redefinir el concepto de deuda morosa, para que el proceso de cobranza administrativa se realice de manera preliminar al vencimiento de cauciones y prescripción de obligaciones y prevenir la cobranza judicial. Por lo tanto, se propone redefinir el concepto de deuda por “El retardo en el cumplimiento perfecto o imperfecto de la obligación”
- **Establecer un plazo para crear un acto administrativo que declara el incumplimiento:** se propone establecer un plazo de 120 días desde que el beneficiario ha incumplido su obligación (ya sea por un retardo en el cumplimiento perfecto o imperfecto) a la dictación del acto administrativo que declara el incumplimiento. De esta manera, en las Subdirecciones tendrían un plazo de 30 días para revisar la rendición, luego la Unidad de Control de rendiciones tendrían 30 días y 60 días para que el beneficiario responda a las observaciones de UCR y las Subdirecciones.
- **Establecer un plazo de cobranza de cauciones:** Luego que se establece el acto administrativo y se envía la carta certificada en el proceso de cobranza administrativa, la ANID tendría un plazo de 30 días para cobrar las cauciones luego de no haber respuesta a la carta certificada.

Figura 15. Propuesta de política de cobro



Fuente: Elaborado por ClioDinámica



#### **4. REDEFINICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DEL ANALISTA DE SEGUIMIENTO FINANCIERO EN LAS SUBDIRECCIONES ANTE INCUMPLIMIENTO EN LAS RENDICIONES Y EL SEGUIMIENTO DE LA DEUDA.**

- Incorporación de la función de "primera revisión" del analista de Seguimiento Financiero de las Subdirecciones.
- Redefinir los perfiles de cargo en las Subdirecciones.

#### **5. FORMALIZACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO FINANCIERO ANTE INCUMPLIMIENTOS EN LAS RENDICIONES.**

- Establecer objetivos del procedimiento, alcances, responsabilidades en el procedimiento.
- Redefinir el flujo de proceso, describiendo cada una de sus actividades en el procedimiento.

## 6. GENERACIÓN DE UNA CARTA "TIPO" DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

- Generar una carta "tipo" que señale claramente la existencia de un incumplimiento por parte del beneficiario, indicando la finalidad de regularización y un plazo definitivo para la regularización de su situación en particular.

Figura 17. Carta tipo de cobranza administrativa



Fuente: Elaborado por ClioDinámica

## 7. DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA JUDICIALIZACIÓN Y DERIVACIÓN DE CASOS:

- Se recomienda que todo aquello que supere la suma de \$900.000 debiese ser judicializado. Cuantías menores a las señaladas puedan ser infructuosas.
- La derivación de demandas al CDE debiese realizarse respecto a aquellos casos que tengan una cuantía importante, que supere los \$18.000.000.

## 8. GENERACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO FORMAL DE COBRANZA JUDICIAL, PARA CONOCIMIENTO DE TODAS LAS ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN:

- Establecer objetivos del procedimiento, alcances, responsabilidades en el procedimiento.
- Redefinir el flujo de proceso, describiendo cada una de sus actividades en el procedimiento.

### 3. PROPUESTAS DE MEJORAS A LOS ACTUALES SISTEMAS COMPUTACIONALES

En este apartado se especificarán las mejoras transformacionales para mitigar los riesgos futuros de acumulación de la deuda, para estas materias se plantean dos acciones, **la implementación de mejoras en caso de conservar el proceso manual y la digitalización de los procesos involucrados** para el corto, mediano y largo plazo.

#### 14.1. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN CASO DE QUE SI SE CONSERVA EL PROCESO MANUAL

En el caso de que la institución decida conservar el proceso manual para la gestión financiera de los proyectos, es posible implementar mejoras desde lo que hoy existe, para esto se proponen tres grandes acciones, la primera es fortalecer las estrategias de información, las capacitaciones y el acompañamiento a los beneficiarios, la segunda es fortalecer las capacidades en la Unidad de Control de Rendiciones con el objetivo de optimizar los tiempos de ejecución de sus tareas y por último, fortalecer la gestión de la información y las capacidades en los procesos de cobranza administrativa y cobranza judicial.

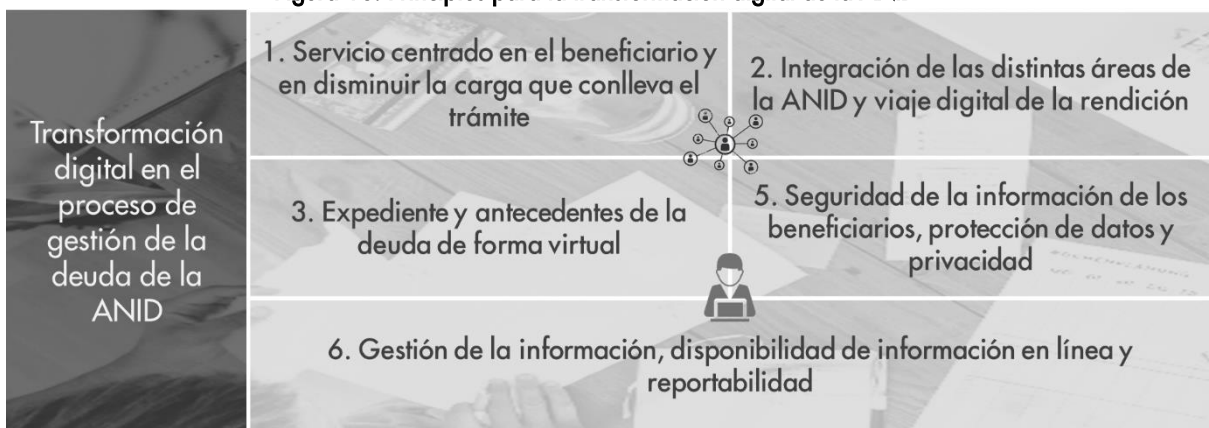
<b>Fortalecimiento de las estrategias de información, capacitación y acompañamiento a beneficiarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reforzar la forma, el método y el contenido de <b>información digital</b> (Directrices, procedimientos, instructivos, tutoriales, hipervínculos, manual de preguntas frecuentes, buenas prácticas, entre otros)</li><li>• Fortalecer <b>canales de comunicación</b> con el beneficiario</li></ul>
<b>Fortalecimiento de capacidades en UCR para optimizar tiempos de ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Optimizar los tiempos</b> de registro de datos ya sea en ACCESS o en el Sistema de Gestión Financiera.</li><li>• <b>Disminuir los tiempos</b> de actividades de informar y derivar de informes, a través de mejoras en la comunicación interna de la institución.</li><li>• Disminuir la <b>carga de trabajo</b> a través de mayores capacidades en el equipo de UCR</li></ul>
<b>Fortalecimiento de la gestión de información y de capacidades de cobranza administrativa y judicial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la <b>gestión de la información</b> para realizar la cobranza, es decir, antecedentes, información básica del beneficiario, conocimientos del estado de la deuda, entre otros.</li><li>• Disminuir la <b>carga de trabajo</b> a través de mayores capacidades en el equipo de Cobranza y Jurídica.</li><li>• Implementar un <b>expediente del beneficiario</b></li></ul>

## 14.2. DIGITALIZACIÓN DE LOS PROCESOS INVOLUCRADOS

En este caso, se proponen acciones a implementar con la idea de que la institución instale procesos digitalizados para la gestión financiera de los proyectos, es decir, instalar la transformación digital para una nueva tramitación de rendiciones de cuenta.

Con el objetivo de responder de manera efectiva a la solución de los problemas que se especifican en este informe, la transformación digital de la ANID debe tomar en cuenta seis principios:

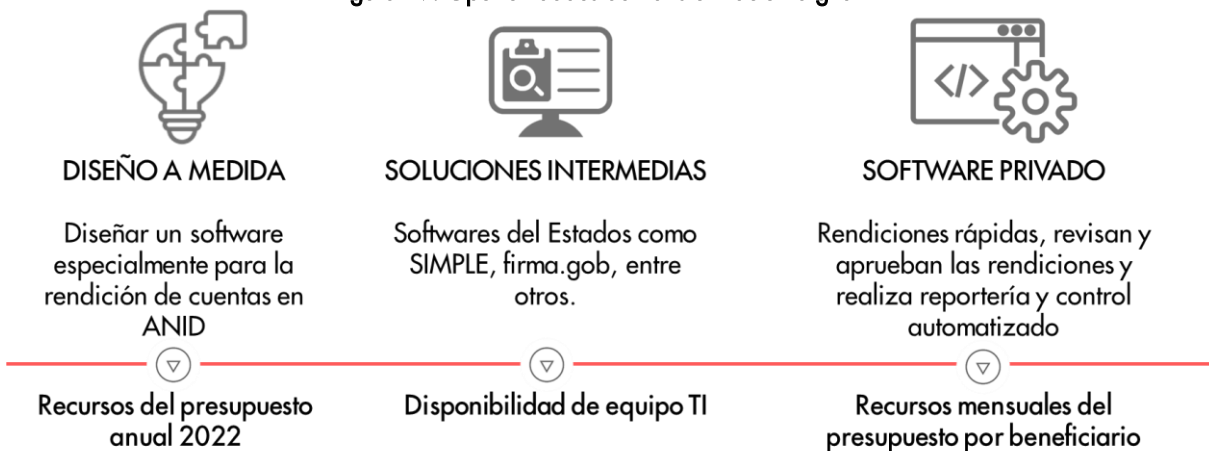
Figura 18. Principios para la transformación digital de la ANID



Fuente: Elaborado por ClíoDinámica

Una vez definidos los principios, existen tres grandes oportunidades, implementar un diseño a medida, desarrollar soluciones intermedias o contratar un software privado.

Figura 19. Oportunidades de transformación digital



Fuente: Elaborado por ClíoDinámica

La implementación de un diseño a medida implica un esfuerzo en gestión de recursos de la institución para poder financiar el diseño de un software personalizado especialmente para el seguimiento financiero, rendición de cuenta y la cobranza.

Por otro lado, existe la opción de implementar soluciones intermedias, es decir, utilizar los beneficios que actualmente están disponibles, sin recurrir a grandes gastos, dado la Ley n°21.880 que impulsa que el ciclo completo de los procedimientos administrativos de todos los órganos de la Administración del Estado sujetos a Ley de Bases de Procedimiento Administrativo (19.880), se realice en formato electrónico. Una de las opciones disponibles es, **SIMPLE**: Es un sistema modelador de procesos de baja complejidad, que **permite a las instituciones públicas digitalizar trámites y procesos de manera sencilla, rápida, amigable y gratuita**. Esta plataforma se encuentra disponible en dos modalidades: Software as a Service (SaaS) y licencia BDS mediante instalación local. Otra de las opciones disponibles del están disponibles por el Estado es "Firma.gob" la cual es una plataforma tecnológica que permite emitir certificados con firmas electrónicas avanzadas de las autoridades o funcionarios de la Institución aquellas firmas pueden ser certificadas por el respectivo ministro de fe de la Institución.

Otra oportunidad es la contratación de softwares privados para el seguimiento financiero y la rendición de cuenta. En este caso la Institución requiere de recursos mensuales por beneficiario, es decir, el modelo económico de instituciones que ofrecen este servicio es a través de un costo por usuario registrado. En este caso te permiten realizar rendiciones de cuenta de manera fácil y rápida asegurando el cumplimiento de todos los requerimientos, revisa y aprueba de manera automática, y tienen la opción de descargar información y generar reportes.

Dadas las tres oportunidades disponibles actualmente, se propone los siguientes ocho criterios para el rediseño del proceso digitalizado a través de una plataforma de gestión de rendiciones, un Dashboard de control, un sistema de gestión de la información entre las áreas de la Institución y un sistema de registro de causas para el caso de necesitar el proceso de cobranza judicial.

Figura 20. Flujo de la rendición desde la perspectiva de la digitalización de procesos



Fuente: Elaborado por ClioDinámica

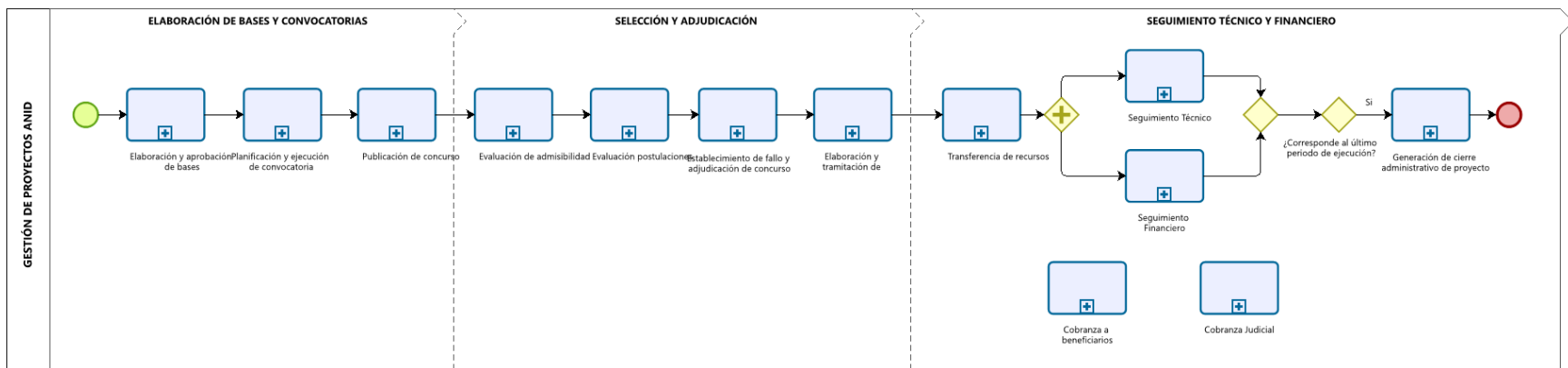
Instalar esta plataforma de gestión de rendiciones conlleva una serie de beneficios tales como tener todo el proceso unificado, validación automática, eliminando cargas de trabajo, detección automática de errores, exportación de reportes e información actualizada y control de flujos de procesos en línea.

## 4. PROPUESTA DE REDISEÑO DE LOS PROCESOS

Las siguientes propuestas de mejoras y rediseños de los subprocesos de seguimiento financiero, rendición de cuentas, cobranza administrativa y cobranza Judicial, tienen el objetivo de optimizar y acelerar los resultados necesarios. Estas se realizaron a partir de las propuestas de mejoras a los actuales sistemas computacionales y digitalizando los procesos involucrados.

La siguiente figura contiene el macroproceso de la gestión de proyectos en la ANID, cabe mencionar que el subproceso de rendición de cuenta se encuentra incluido en el subproceso de seguimiento financiero, es decir, el subproceso de seguimiento financiero toma en cuenta la revisión de la rendición, generación de informes, comunicación con el beneficiario y trámites básicos para la realización del subproceso.

Figura 21. Macroproceso de gestión de proyectos en la ANID

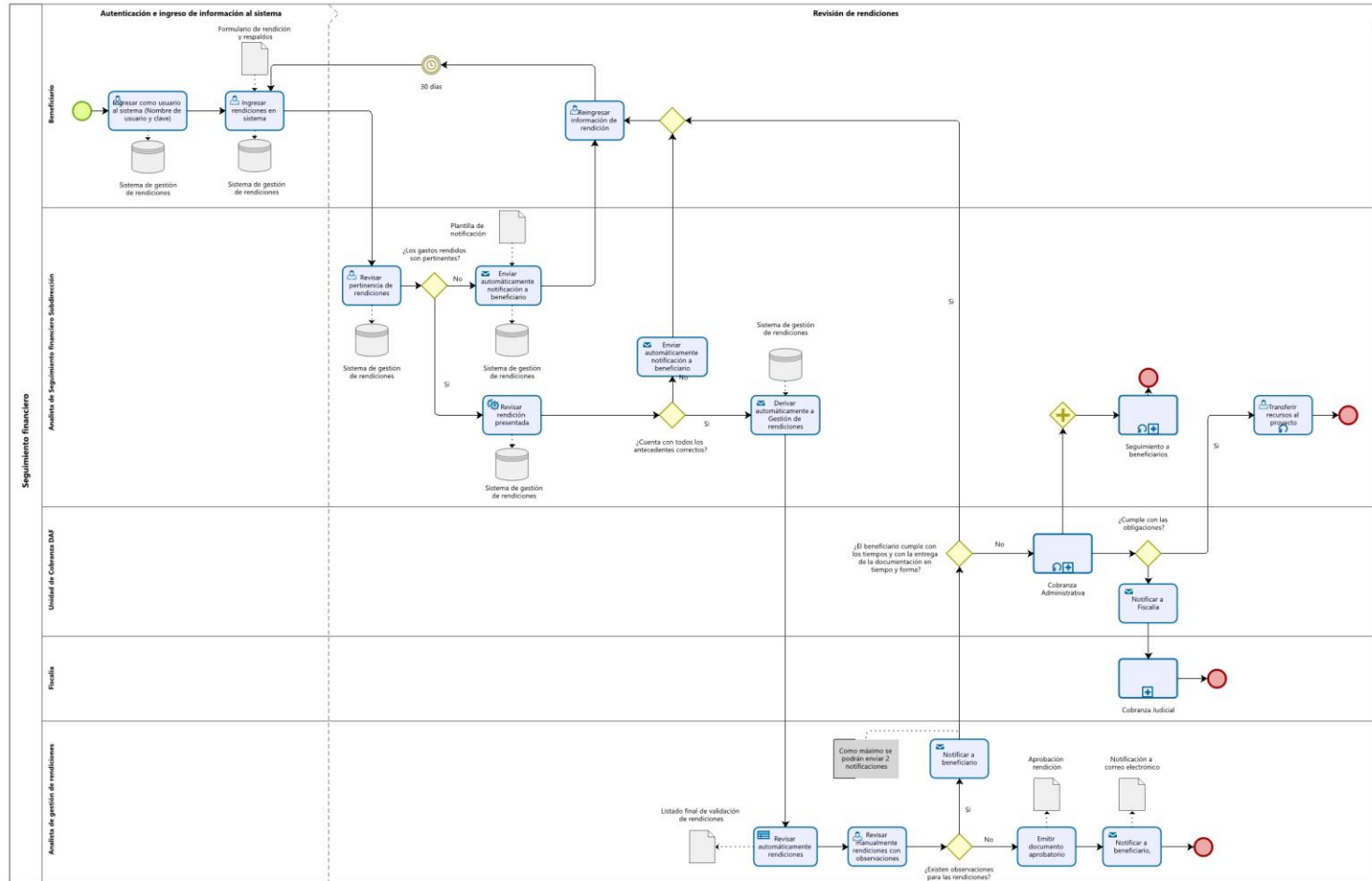


Fuente: elaborado por ClioDinámica

A continuación, se especificará el rediseño de los subprocesos de Seguimiento financiero, cobranza administrativa y cobranza judicial en formato BPMN 2.0.

### 14.1. SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO FINANCIERO

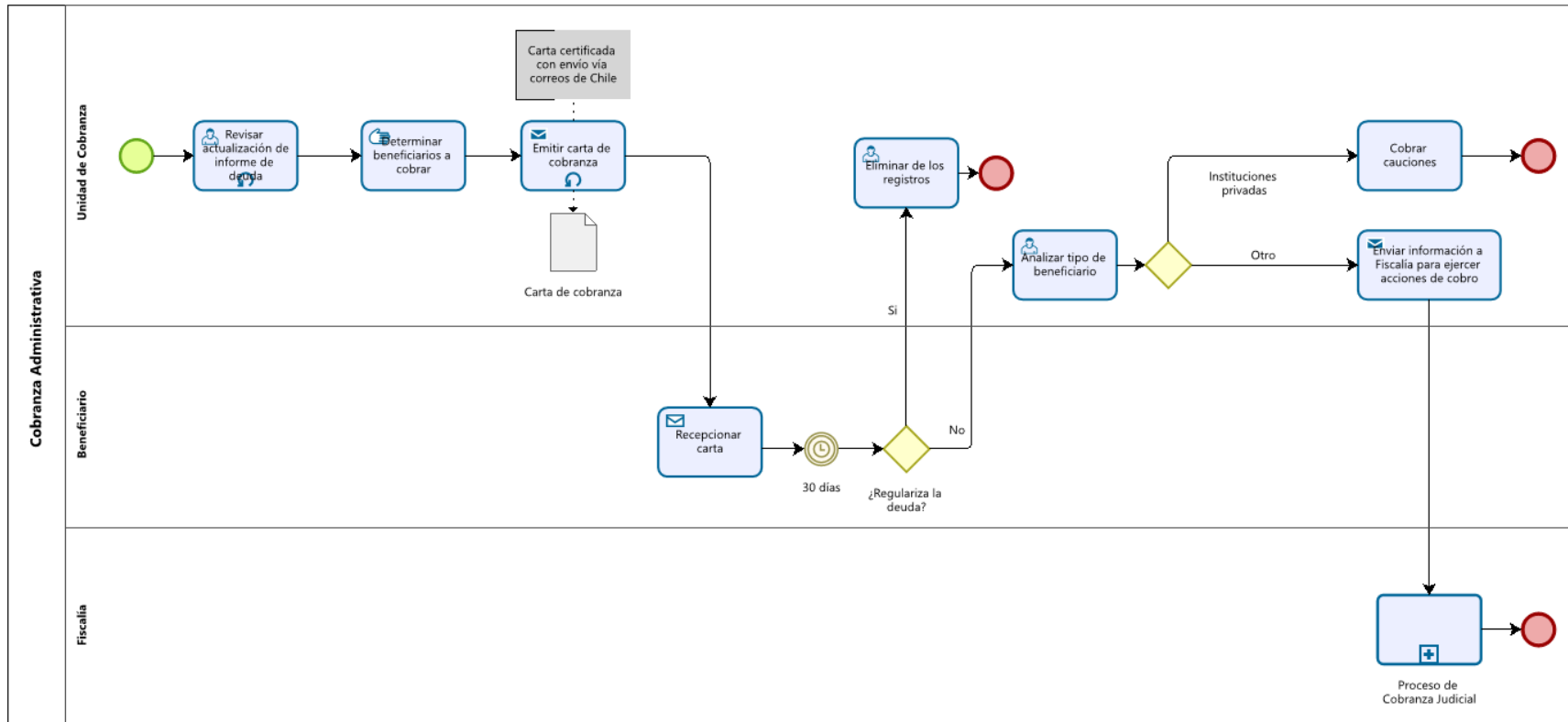
Figura 22. Subproceso de seguimiento financiero



Fuente: Elaborado por ClioDinámica

## 14.2. SUBPROCESO DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

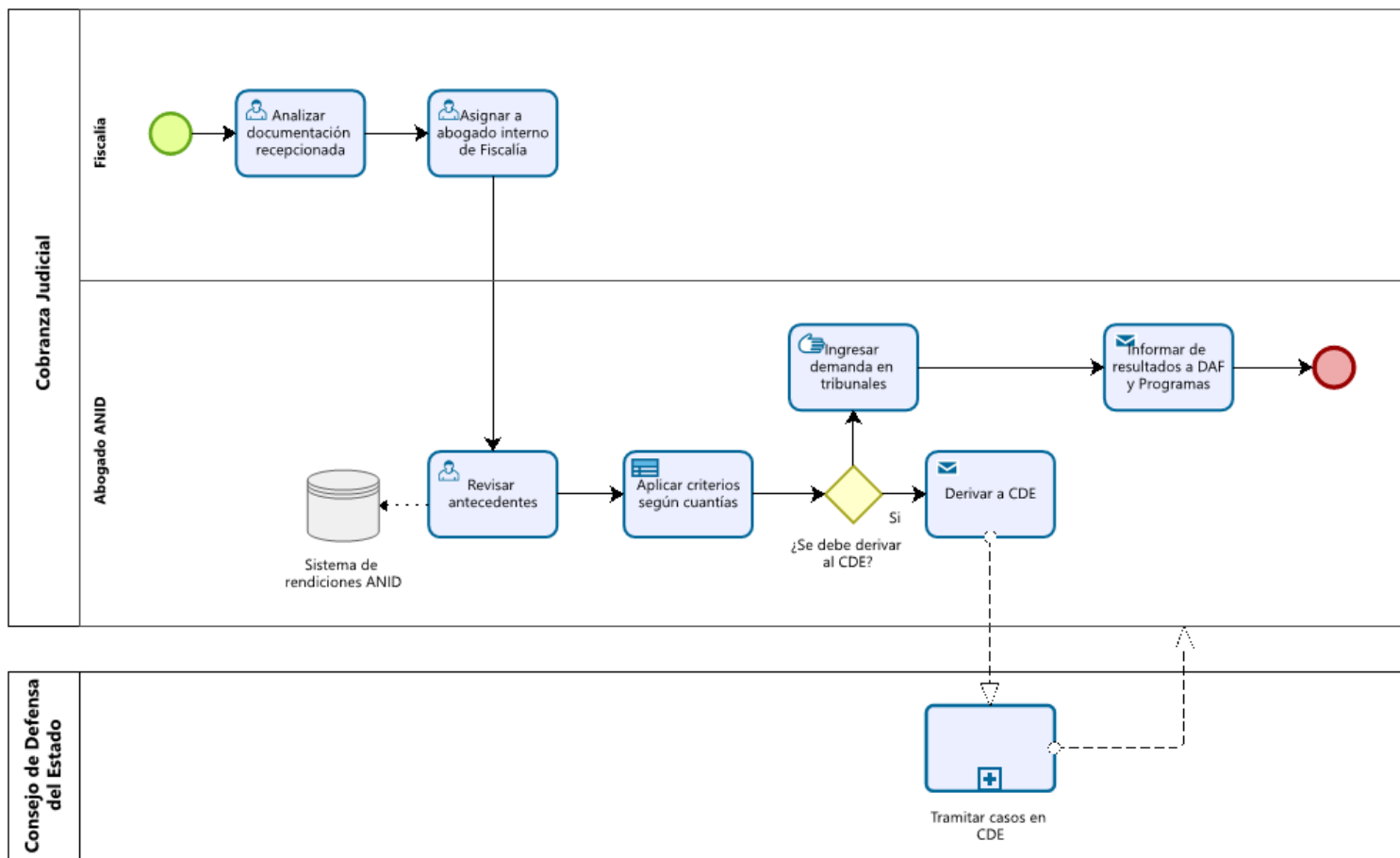
Figura 23. Subproceso de cobranza administrativa



Fuente: Elaborado por ClioDinámica

### 14.3. SUBPROCESO DE COBRANZA JUDICIAL

Figura 24. Subproceso de cobranza judicial



Fuente: Elaborado por ClioDinámica

## IX. ANEXO

### 1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación considera los tres planes de solución a implementar, es decir, soluciones en la gestión de fondos, mejoras base y mejoras a los actuales sistemas computacionales (mejoras transformacionales), tal como se mencionan en los apartados anteriores del presente informe.

Las recomendaciones de ClioDinámica referidas a la gestión de fondos son señaladas en el apartado de “Propuestas de solución en la gestión de fondos” de la página 37 del presente informe.

Tabla 26. Plan de implementación de la gestión de fondos

INICIATIVA	RECOMENDACIÓN CLIODINÁMICA	RESPONSABLE – CO-RESPONSABLE	RECURSOS ASOCIADOS	Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo	
				2021 2do Sem	2022 1er Sem	2022 2do Sem	2023 1er Sem	2023 2do Sem	2024 1er Sem
Gestión de los fondos de aquellas deudas con obligaciones incumplidas prescritas*	Ámbito de acción 1: “Cobrar lo inmediato – ejecutivo”	Responsable: DAF (Unidad de Cobranza) y DJUR. Co-responsable: DAF (Unidad de Tesorería)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> <li>• Externalización de servicios</li> </ul>						
	Ámbito de acción 2: “Establecer criterios de cobranza”	Responsable: DJUR Co-responsable: Áreas Transversales y las Subdirecciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> </ul>						
Gestión de los fondos de aquellas deudas con obligaciones incumplidas vigentes*	Ámbito de acción 1: “Cobrar lo inmediato – ejecutivo”	Responsable: DAF (Unidad de Cobranza) y DJUR Co-responsable: DAF (Unidad de Tesorería)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> <li>• Externalización de servicios</li> </ul>						
	Ámbito de acción 2: “Establecer criterios de cobranza”	Responsable: DJUR Co-responsable: Áreas Transversales y las Subdirecciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> </ul>						

Fuente: Elaborado por ClioDinámica

Las recomendaciones de ClioDinámica referidas en la siguiente tabla son señaladas en el apartado de “Propuestas de mejoras base” de la página 41 del presente informe.

Tabla 27.1 plan de implementación de mejoras base

INICIATIVA	RECOMENDACIÓN CLIODINÁMICA	RESPONSABLE CORESPONSABLE	RECURSOS ASOCIADOS	Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo	
				2021 2do Sem	2022 1er Sem	2022 2do Sem	2023 1er Sem	2023 2do Sem	2024 1er Sem
Modificación de la política de cobro	Modificar las actuales temporalidades de definiciones de deuda	Responsable: DAF Co-responsable: DJUR	• HH internas						
	Establecimiento de un plazo de cobranza de cauciones		• HH internas						
	Establecer un plazo para la dictación del acto administrativo que declara el incumplimiento.		• HH internas						
Estandarización y modificación de las bases y los convenios	Especificar las obligaciones esenciales	Responsable: DJUR Co-responsable: Subdirecciones	• HH internas						
	plazos de cumplimiento de la obligación		• Externalización de servicios						
	Unificar el conceptos								
	Establecer una política de cumplimiento								
Replanteamiento del vencimiento de las cauciones	Establecer nueva temporalidad desde la finalización técnica del proyecto para el vencimiento de cauciones	Responsable: DJUR Co-responsable: DAF	• HH internas						
Redefinición de responsabilidades en Subdirecciones	Incorporación de la función de “primera revisión” del analista de las Subdirecciones.	Responsable: Áreas transversales (gestión de personas) Co-responsable: Subdirecciones	• HH internas						
	Redefinir los perfiles de cargo en las Subdirecciones		• Externalización de servicios						

Fuente: Elaborado por ClioDinámica

Tabla 28.2 1 plan de implementación de mejoras base

INICIATIVA	RECOMENDACIÓN CLIODINÁMICA	RESPONSABLE CORESPONSABLE	RECURSOS ASOCIADOS	Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo	
				2021 2do Sem	2022 1er Sem	2022 2do Sem	2023 1er Sem	2023 2do Sem	2024 1er Sem
Formalización de procedimiento de seguimiento financiero	Establecer objetivos, alcances, responsabilidades en el procedimiento.	Responsable: Áreas transversales (DAF) Co-responsable: Subdirecciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> <li>• Externalización de servicios</li> </ul>						
	Redefinir el flujo de proceso								
Carta “tipo” de cobranza administrativa	Señalar claramente en la carta tres finalidades principales	Responsable: DAF (Unidad de Cobranza) Co-responsable: DEJUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> <li>• Externalización de servicios</li> </ul>						
Criterios para judicialización y derivación de casos	Judicializar a partir de una cantidad determinada	Responsable: DEJUR Co-responsable: DN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> <li>• Externalización de servicios</li> </ul>						
	Derivar al CDE a partir de una cantidad determinada	Responsable: DEJUR Co-responsable: DN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> </ul>						
Formalización de procedimiento de cobranza judicial	Establecer objetivos, alcances, responsabilidades en el procedimiento.	Responsable: DEJUR Co-responsable: Subdirección y Áreas transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> <li>• Externalización de servicios</li> </ul>						
	Redefinir el flujo de proceso								

Fuente: Elaborado por ClíoDinámica

Las recomendaciones de ClioDinámica referidas en la siguiente tabla son señaladas en el apartado de “Propuestas de mejoras a los actuales sistemas computacionales” de la página 45 del presente informe.

Tabla 29. Plan de implementación de mejoras transformacionales

INICIATIVA	RECOMENDACIÓN CLIODINÁMICA	RESPONSABLE CORESPONSABLE	RECURSOS ASOCIADOS	Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo	
				2021 2do Sem	2022 1er Sem	2022 2do Sem	2023 1er Sem	2023 2do Sem	2024 1er Sem
Implementación de mejoras en caso de conservar el proceso manual	Fortalecimiento estrategias de información	Responsable: Áreas transversales (TI) Co-responsable: Subdirecciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> <li>• Externalización de servicios</li> </ul>						
	Fortalecimiento de capacidades en UCR	Responsable: Áreas transversales (Gestión de personas) Co-responsable: Áreas transversales (DAF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> <li>• Externalización de servicios</li> </ul>						
	Fortalecimiento en la gestión de cobranza	Responsable: Áreas transversales (Gestión de personas) Co-responsable: Áreas transversales (DAF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> <li>• Externalización de servicios</li> </ul>						
Digitalización de los procesos involucrados	Instalación de un Dashboard de control	Responsable: Áreas transversales (TI) Co-responsable: Subdirecciones, Áreas transversales (DAF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HH internas</li> <li>• Externalización de servicios</li> </ul>						
	Fortalecimiento de la gestión de la información								
	Implementación de un sistema de registro de causas								

Fuente: Elaborado por ClioDinámica

## 2. CONSEJOS PARA EL REDISEÑO DE LAS BASES Y CONVENIOS

---

### PRIMERO: ANTECEDENTES DEL PROYECTO; TÍTULO DEL PROYECTO Y DEFINICIONES.

Por ejemplo:

"ANID declara que en el Concurso Nacional de Proyectos FONDECYT Regular XX, ha sido aprobado el proyecto XX (Anexo N°1), titulado: "XX" con una duración de XX años, por un monto total de \$XX, como se indica a continuación: (especificar).

Las Partes declaran que el proyecto es un todo y asumen las obligaciones que establece el presente convenio por el período total de su ejecución, el cual rige desde el XX de XX de XX.

Una vez firmado el presente convenio por las partes contratantes, se entenderá aceptado el financiamiento en los términos en que fue otorgado".

### SEGUNDO: OBJETO DEL PROYECTO.

Por ejemplo:

"El objeto del presente convenio es regular y reglamentar:

- a) La ejecución del proyecto por la beneficiaria;
- b) El subsidio de ANID a la beneficiaria, para contribuir al financiamiento del proyecto."

### TERCERO: FINANCIAMIENTO.

Aquí se debe considerar:

- A. Moneda y reajuste.
- B. Monto.
- C. Que, el traspaso se realizará solo cuando no haya rendiciones de cuentas pendientes.
- D. Empleo del subsidio.
- E. Pertinencia, insumos y gastos.
- F. Se haya recibido las certificaciones éticas/bioéticas (indicando el plazo máximo para su presentación).
- G. Sea aprobado el informe académico de un proyecto anterior – si corresponde - .
- H. Indicar los recursos de los ítems de asignación (Por ejemplo: personal, viajes y gastos de operación; bienes de capital – si corresponde -).
- I. Forma de pago (cuotas anuales, o de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria y fecha de los traspasos).
- J. A quien y forma en que efectuarán la transferencia.

- K. Obligaciones que se deben cumplir para que los años siguientes se mantenga la transferencia de dinero. (Aquí es importante que se señale que deben haber realizado la rendición de cuenta: Aprobación de informes académicos, cuando corresponda, de acuerdo a las indicaciones establecidas en las instrucciones para presentación de informes académicos vigentes para el año de ejecución; No tenga rendición de cuentas pendientes de presentar de su responsabilidad con ANID; Validez, viabilidad y vigencia del propósito de la investigación; Validez, vigencia y cumplimiento de las certificaciones éticas, bioéticas, consentimiento informado u otras certificaciones durante la ejecución del proyecto, en los casos que corresponda; así como cumplimiento de protocolos de bioseguridad; Existencia y disponibilidad presupuestaria de CONICYT)

#### **CUARTO: OBLIGACIONES DEL (DE LA) INVESTIGADOR(A) RESPONSABLE.**

Aquí se debe indicar la obligación de rendir cuentas y su procedimiento. Además, se aconseja que en esta misma cláusula estén todas las obligaciones, que se pueden diferenciar con letras o títulos: Por ejemplo: A) De la obligación de rendir cuentas; B) Adquisiciones; C) Operación, cuidado y mantención de obras y equipos; D) Propiedad de los equipos y demás bienes.

#### **QUINTO: PROHIBICIONES**

Se aconseja que en esta misma cláusula estén todas las obligaciones, que se pueden diferenciar con letras, de la misma forma que en el caso anterior.

#### **SEXTO: TÉRMINO ANTICIPADO.**

Se aconseja que la regulación del término anticipado por parte de la ANID sea idéntica en todos los convenios. Por ejemplo:

"Se resolverá el término anticipado del proyecto, en el evento de ocurrir cualquiera de las situaciones que se enumeran a continuación, habiendo escuchado previamente al (a) Investigador(a) Responsable y/o Institución(es) Patrocinante(s), mediante resolución fundada freten al incumplimiento de las obligaciones que emanan del presente convenio (también se pueden detallar las obligaciones que darán lugar al término anticipado).

Una vez decretado el término anticipado, se deberá restituir el total del subsidio en un plazo de 30 días contados desde la notificación al beneficiario."

## SÉPTIMO: GARANTÍAS.

Por ejemplo:

"Las Instituciones Privadas, deberán garantizar el fiel uso de los recursos que transfiere ANID para las actividades de los proyectos, mediante boleta de garantía bancaria, vale vista endosable o póliza de seguro de ejecución inmediata. Dicho documento debe tener una vigencia de a lo menos 150 (ciento cincuenta) días adicionales a la fecha exigible de la Rendición de Cuentas por cada desembolso o cuota respecto del período a cubrir con ella, y en caso de que sea la última cuota a desembolsar debe ser garantizado por un plazo no menor a seis meses (180 días) a contar de la fecha de finalización del proyecto. El costo de la emisión de este documento podrá incluirse en el ítem Gasto de Operación.

ANID podrá hacer exigible el cobro de las garantías mencionadas al momento de su exigibilidad, una vez que se verifique por parte de ANID el incumplimiento de alguna de las obligaciones contenidas en este convenio.

A las beneficiarias públicas no les será exigible la entrega de garantías por el buen uso de los recursos desembolsados, en virtud de lo establecido en el dictamen N° 15.978/10 de Contraloría General de la República"

### 3. CARTA DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

---

Las cartas de cobranza – en general - tienen dos finalidades: informar al deudor sobre la existencia de la deuda (que está en mora) y, que regularice su situación, teniendo como objetivo una mayor efectividad en el recupero de los montos adeudados. Normalmente, se señala que en caso de no pago dentro de ciertos días se derivará la gestión al área judicial y en algunos casos incluso se señala que embargarán los bienes del deudor. Por ejemplo:

Señor.

\*\*\*\*

Presente.

Informo que a la fecha de esta carta, usted registra una deuda de \$\*\*\*., originada en el siguiente contrato: \*\*\*. Celebrado con fecha \*\*.

El monto adeudado debió pagarse el día \*\*\*.

No habiendo sido pagada la deuda dentro del plazo señalado, le solicitamos hacer el pago efectivo del monto adeudado a través de alguno de los siguientes medios de pago: Transferencia

o pago por efectivo. Lo anterior, deberá realizarse a más tardar en el plazo de tres días desde la recepción de esta carta.

En caso de no efectuar el pago en el plazo antes mencionado, será necesario recurrir a la vía judicial para exigir el cumplimiento de su obligación de pago o la resolución del contrato. Esperando recibir buenas noticias de parte suya, le saluda atentamente.

Departamento de Cobranza.

#### **4. DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA CARPETA JUDICIAL**

---

Una carpeta judicial debiese tener los siguientes documentos para la tramitación de un juicio:

1. Nombre completo del beneficiario.
2. Cédula de identidad del beneficiario.
3. Domicilio del beneficiario.
4. Garantía (pagaré) suscrito por el beneficiario.
5. Resolución Exenta en que se falla el concurso de becas que se adjudica el demandado.
6. Convenio suscrito por ANID y el beneficiario.
7. Resolución Exenta que aprueba el convenio suscrito por las partes.
8. Resolución Exenta que declara el término anticipado y/o incumplimiento.
9. Notificación de la Resolución exenta de término anticipado y/o incumplimiento.
10. Certificado de cálculo de deuda del demandado (emitido por la directora del Departamento de Administración y Finanzas de ANID).

\* Dependiendo del caso a caso, se puede observar que hay más resoluciones exentas, de ser así, deben custodiarse y formar parte de la carpeta judicial.